

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

BRUNO BERNARDO PHILIPPI

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA CAIXA: CURSOS E PROGRAMAS
DE TREINAMENTO NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA CAIXA
ECONÔMICA FEDERAL – AG. BIGUAÇU/SC**

Florianópolis
2006

BRUNO BERNARDO PHILIPPI

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA CAIXA: CURSOS E PROGRAMAS DE
TREINAMENTO NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA CAIXA
ECONÔMICA FEDERAL – AG. BIGUAÇU/SC**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Nilo Otani, MSc

Florianópolis
2006

BRUNO BERNARDO PHILIPPI

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA CAIXA: CURSOS E PROGRAMAS DE
TREINAMENTO NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA CAIXA
ECONÔMICA FEDERAL – AG. BIGUAÇU/SC**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em 07 de Agosto de 2006.



Professor Marcos Baptista Lopez Dalmau, Doutor
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Professor Nilo Otani, MSc
Orientador



Professor Marcos Baptista Lopez Dalmau, Doutor
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais Valmir e Maria Helena,
aos meus tios Luis Gonzaga e Ranildes, pelas oportunidades oferecidas
*e ao professor Nilo Otani, pela atenção, pelo cuidado e
pela paciência durante a orientação*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por proporcionar que este sonho se tornasse realidade.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina, ao Centro Sócio-Econômico e ao Departamento de Ciências de Administração, que por meio do seu corpo docente e infra-estrutura, possibilitaram meu desenvolvimento acadêmico.

Agradeço ao professor Marcos Baptista Lopez Dalmau pela participação na banca examinadora.

Aos colegas do curso de Administração, que durante a convivência acadêmica, tornaram-se grandes amigos.

Agradeço aos colegas da Caixa Econômica Federal, sobretudo aos que participaram das entrevistas.

E por fim, agradeço àqueles que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, fazendo com que mais esse sonho fosse realizado.

RESUMO

PHILIPPI, Bruno Bernardo. **Universidade Corporativa CAIXA**: cursos e programas de treinamento na percepção dos gestores da Caixa Econômica Federal – Ag. Biguaçu/SC. 2006. 81 f.. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis 2006.

As universidades corporativas apresentam-se como uma recente e importante forma de potencializar o treinamento dos funcionários nas organizações. Esse trabalho visa abordar o tema universidade corporativa com o enfoque na realidade encontrada na agência Biguaçu/SC da Caixa Econômica Federal. A fundamentação teórica apresenta os fatores relacionados à aprendizagem organizacional, ao treinamento de recursos humanos e as universidades corporativas. O objetivo geral deste estudo é demonstrar a percepção dos gestores da Caixa Econômica Federal em relação aos cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA. Para tanto, foram coletados dados em documentos eletrônicos e relatórios da CAIXA e da Universidade Corporativa CAIXA, e foram realizadas entrevistas com os gestores da CAIXA da unidade de Biguaçu/SC. Como resultados desta pesquisa, são apresentados os principais cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA, bem como os principais fatores restritivos e contributivos à participação dos empregados no treinamento, na visão dos gestores entrevistados.

Palavras-chave: Universidade Corporativa. Treinamento. Universidade Corporativa CAIXA.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cursos da Escola de Cidadania e Integração Corporativa.....	53
Quadro 2 – Cursos da Escola de Gestão.....	55
Quadro 3 – Cursos da Escola de Negócios.....	58
Quadro 4 – Cursos da Escola de Suporte Organizacional.....	61
Quadro 5 – Principais cursos e programas na visão dos gestores.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Empregados por idade.....	48
Gráfico 2 – Empregados por tempo de serviço.....	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tempo de serviço dos gestores entrevistados.....	65
Tabela 2 – Quantidade de funcionários subordinados aos gestores.....	65
Tabela 3 – Frequência dos fatores restritivos nas respostas dos gestores.....	70
Tabela 4 – Frequência dos fatores contributivos nas respostas dos gestores.....	72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos	12
1.1.1 Objetivo geral	13
1.1.2 Objetivos específicos	13
1.2 Justificativa.....	13
1.3 Estrutura do Trabalho.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Aprendizagem Organizacional	16
2.2 O Treinamento de Recursos Humanos.....	19
2.3 As Universidades Corporativas	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
3.1 Roteiro Semi-estruturado de Entrevista.....	40
4 ESTUDO DE CASO	41
4.1 A Caixa Econômica Federal – CAIXA	41
4.2 A Universidade Corporativa CAIXA – UC CAIXA.....	45
4.2.1 Premissas para a atuação da Universidade Corporativa CAIXA.....	49
4.2.2 Missão e visão.....	51
4.3 Cursos e Programas de Treinamento: objetivo específico (a).....	52
4.3.1 Escola de Cidadania e Integração Corporativa	53
4.3.2 Escola de Gestão	55
4.3.3 Escola de Negócios.....	58
4.3.4 Escola de Suporte Organizacional	61
4.3.5 Núcleo de Formação Ampliada	62
5 RESULTADOS DE PESQUISA.....	64
5.1 Caracterização da Amostra.....	64
5.2 Cursos e Programas de Treinamento: objetivo específico (b).....	65
5.3 Fatores Restritivos: objetivo específico (c).....	67
5.4 Fatores Contributivos: objetivo específico (d).....	70
6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	74
Referências	79
ANEXO A – <i>Campus</i> virtual Universidade Corporativa CAIXA – Internet	81

1 INTRODUÇÃO

As organizações vêm se deparando atualmente com um ambiente competitivo, cercado de incertezas e que é afetado por elementos como a globalização, a competitividade, a volatilidade da informação, as mudanças demográficas e a valorização do conhecimento, entre outras questões.

A base da competição entre as organizações se volta para a criação, assimilação e retenção do conhecimento, sendo este considerado como a única vantagem competitiva sustentável, de acordo com De Geus (1997, apud SENGE, 1998). Nesse contexto, as organizações buscam a produção de conhecimento que agregue valor. *O maior desafio não é só compartilhar conhecimento de forma que venha a ser incorporado a bens e serviços nesse ambiente de descontinuidade, mas principalmente desenvolver atividades facilitadoras para a criação de conhecimento.* Por isso, a gestão de pessoas é cada vez mais importante e valorizada nas organizações atualmente, de modo que as pessoas possam estar direcionadas aos objetivos organizacionais.

O desenvolvimento das pessoas nas organizações passa pelo aperfeiçoamento e melhoria das qualificações profissionais, por meio do treinamento. E as universidades corporativas realizam o treinamento por meio de seus programas de aprendizagem, de forma proativa e centralizada (VERGARA; RAMOS, 2002). Esse treinamento, por intermédio das universidades corporativas, está fundamentado no conceito de educação a distância e na utilização intensiva da tecnologia para criar um ambiente organizacional propício à aprendizagem (DUTRA, 2001).

A universidade corporativa é entendida como um diferencial que permite a organização se posicionar à frente de outras. É uma estratégia usada com

freqüência nas organizações para desenvolver competência e ampliar o estoque de conhecimento.

Na Caixa Econômica Federal o processo de educação corporativa foi iniciado na década de 70. No começo, com programas de treinamento e desenvolvimento exclusivamente presenciais e, em sua maioria, com foco no desenvolvimento de gerentes, o processo de educação corporativa da organização cresceu de forma horizontal e verticalmente. Isso, porque, além de ampliar o público atendido, passou também a utilizar outras modalidades de ensino e aprendizagem, como a educação a distância, o treinamento em serviço e os treinamentos denominados “Aprendizado Prático Monitorado” e “Suporte ao Desempenho”. A introdução de mídias alternativas como meio para prover aprendizagem foi mais importante um passo dado pela empresa, a partir da década de 90.

E a implantação da Universidade Corporativa CAIXA, a partir de 2001, foi considerada um marco do processo evolutivo de educação corporativa da organização, o que permitiu uma atuação mais efetiva em relação ao desenvolvimento de competências individuais e coletivas.

Em busca de respostas no que diz respeito à compreensão do processo da contribuição da Universidade Corporativa CAIXA no treinamento dos funcionários, a pergunta desta pesquisa traduz-se nos seguintes termos: *Qual a percepção dos gestores da Caixa Econômica Federal - Ag. Biguaçu/SC em relação aos cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa Caixa?*

1.1 Objetivos

A seguir, serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo geral

Demonstrar a percepção dos gestores da Caixa Econômica Federal – Ag. Biguaçu/SC em relação aos cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA.

1.1.2 Objetivos específicos

A partir do objetivo geral deste estudo, serão levantados os seguintes objetivos específicos que ajudarão a responder o problema de pesquisa:

- a. Identificar os cursos e programas de treinamento realizados por intermédio da Universidade Corporativa CAIXA;
- b. Identificar os principais cursos e programas de treinamento na prática corporativa na percepção dos gestores da Caixa Econômica Federal – Ag. Biguaçu/SC;
- c. Relacionar os principais fatores restritivos para a participação dos funcionários nos cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA, na percepção dos gestores da Caixa Econômica Federal – Ag. Biguaçu/SC, e,
- d. Relacionar os principais fatores que contribuem para a participação dos funcionários nos cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA, na percepção dos gestores da Caixa Econômica Federal – Ag. Biguaçu/SC.

1.2 Justificativa

A transitoriedade e a validade efêmera do conhecimento, aliada às condições

de mudanças constantes no ambiente externo às organizações, apresentam à Administração o desafio de manter atualizado o corpo funcional da empresa por meio do treinamento.

O tema universidade corporativa é relativamente novo no contexto das organizações brasileiras, visto que as empresas nacionais começaram a se preocupar com a educação e treinamento de seus funcionários, por meio da implementação de universidades corporativas, somente a partir da década de 90 (VERGARA; RAMOS, 2002).

Esse estudo foi focado na agência de Biguaçu/SC da Caixa Econômica Federal, onde foram entrevistados os gestores da unidade. Assim, a partir das informações obtidas nas entrevistas, pode-se verificar a influência do treinamento, realizado por meio da Universidade Corporativa CAIXA, na prática organizacional de uma unidade da Caixa Econômica Federal, sob o enfoque de seus gestores.

Ademais, foram coletados dados acerca da Caixa Econômica Federal e da Universidade Corporativa CAIXA, através de documentos eletrônicos e relatórios, que proporcionaram o subsídio necessário a esse trabalho.

Deste modo, este estudo realizado junto à Caixa Econômica Federal, uma empresa de 145 anos de atuação no mercado, justifica-se por ser um elo entre os conhecimentos adquiridos na academia e a realidade encontrada nas organizações atualmente, de modo específico na empresa Caixa Econômica Federal – Ag. Biguaçu/SC.

1.3 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos.

No primeiro capítulo, é introduzido o tema e o problema de pesquisa, o

objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa do trabalho.

O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica que alicerça este estudo. Os temas pesquisados são: aprendizagem organizacional, treinamento de recursos humanos e universidades corporativas.

O terceiro capítulo é destinado aos procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa: a natureza, o método utilizado, a população e a amostra, e o instrumento de coleta de dados.

No quarto capítulo é apresentada a instituição Caixa Econômica Federal e a Universidade Corporativa CAIXA, e são apresentados também os resultados obtidos a partir dos dados secundários.

O quinto capítulo aborda os resultados obtidos por meio dos dados primários, através da pesquisa realizada.

O sexto e último capítulo destina-se às conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o estudo do tema faz-se necessário fundamentar o trabalho acadêmico, com o intuito de fornecer sustentação literária aos objetivos propostos, baseados em autores da Administração. Nesse capítulo, será apresentado o referencial teórico que subsidiou o trabalho em questão.

2.1 Aprendizagem Organizacional

O mercado e o ambiente externo à empresa, de modo geral, são comumente caracterizados como de constante e acentuadas mudanças. De certa forma, todos os ramos da economia foram atingidos pelas transformações ocorridas nas últimas décadas.

O setor bancário internacional, e em especial o brasileiro, sofreu diversas alterações nos últimos anos. No Brasil, alternaram-se períodos distintos. No início da década de 90, atravessava-se um período de hiperinflação, recessão e confisco de poupança. Já em meados dos mesmos anos 90, viu-se o controle da inflação, as privatizações de bancos públicos (com a conseqüente entrada de novos concorrentes externos no setor) e o saneamento financeiro de bancos privados que se encontravam em dificuldades, como o banco Bamerindus, o banco Econômico e o banco Nacional, por exemplo. Houve também uma redução nos postos de trabalho do setor, devido principalmente à automação. Apesar da expansão do setor bancário no país, entre o começo de 1996 e o final de 2004, o número de funcionários nos bancos que operam no Brasil, segundo informações repassadas pelas instituições financeiras ao Banco Central, caiu de 626 mil para 503 mil. (BARBOSA, 2006).

Conforme Carvalho (1999), as empresas devem estar preparadas para a mudança, pois é a coisa mais certa no instável e surpreendente mundo das relações organizacionais. Para Senge (1998) ainda que para enfrentar as mudanças do

mercado e do ambiente externo, existem as mudanças internas, feitas por iniciativa da própria empresa.

Essa transformação ocorrida no mercado e no ambiente externo relativo aos bancos exigiu que fossem tomadas medidas visando à adequação a este novo cenário. Carvalho (1999) afirma que o preparo das organizações para a mudança e o conseqüente desenvolvimento de seus participantes só poderão ocorrer se a organização for um sistema aberto, com seus subsistemas interagindo com o ambiente de forma regular. Desta forma, prevendo um sistema bancário altamente moderno, com tecnologias próprias voltadas às suas necessidades e com novos concorrentes e novas formas de atuação, o setor deve a necessidade de buscar a capacitação de seu capital intelectual.

No entendimento de Stewart (1998), o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Segundo este autor, o capital intelectual é constituído pelo conhecimento, pela informação, pela propriedade intelectual e pela experiência, que deve ser utilizados com a finalidade de gerar riquezas. Portanto, se o conhecimento é hoje a maior fonte de riqueza, os indivíduos, as empresas e os países devem investir nos ativos que produzem e processam o conhecimento.

O conhecimento é um recurso singular, mas este novo capital é diferente daqueles que prosperaram em outras épocas, como terras, propriedades, fábricas, equipamentos e dinheiro. É algo intangível, de difícil identificação e distribuição. Para Stewart (1998), as empresas que conseguirem descobri-lo e explorá-lo serão vitoriosas. Isto se deve ao fato de que o conhecimento agrega valor à maioria de produtos, serviços e processos da organização.

Carvalho (1999) afirma que no mundo dos negócios de hoje, o conhecimento

é a mola mestra da aprendizagem organizacional. Na visão de Dutra (2001), atualmente há uma tendência, na própria organização, para que a gestão de pessoas seja orientada para a idéia de desenvolvimento mútuo, onde a empresa, ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização.

Conforme Senge (1998), estas novas organizações são aquelas nas quais as pessoas expandem, de forma contínua, sua capacidade de criar resultados, onde surgem novos padrões de raciocínio, onde a inspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem a aprender em grupo.

E o aprendizado é tido como um conjunto de experiências ativas, mutáveis, onde se busca selecionar, absorver e incorporar informações, relacionando-as e reorganizando-as com as já existentes. Neste processo, orientam-se ações, há a interação entre os indivíduos e existe contribuição para a modificação do ambiente (CARVALHO, 1999).

O aprendizado e o conhecimento para serem considerados fundamentais para uma organização, devem fluir em todos os níveis da empresa. Segundo Senge (1998) obterão sucesso no futuro as organizações que descobrirem a melhor forma de cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis organizacionais.

Nonaka e Takeuchi (2002) afirmam ainda que o conhecimento deve ser difundido na organização como um todo, para poder ser incorporado a produtos, serviços e sistemas.

No entendimento de Andrews (1981, apud MINTBERG *et al.*, 2000), tanto para as empresas, quanto para seus colaboradores, os lampejos das forças individuais de conhecimento, e sem suporte, não são tão confiáveis quanto os

acumulados através da experiência referentes aos produtos e aos mercados.

Portanto, é essencial que o aprendizado ocorra em todos os níveis organizacionais, promovendo a interação das pessoas e por consequência a interação da organização, de modo que este aprendizado possa trazer resultados a toda a organização.

2.2 O Treinamento de Recursos Humanos

A administração de recursos humanos pode ser entendida como o conjunto de decisões integradas que formam as relações de trabalho. Esta é cada vez mais vinculada ao planejamento estratégico da empresa e ao desenvolvimento de meios através pelos quais as pessoas possam caminhar proativamente em direção aos objetivos organizacionais. A qualidade da administração de recursos humanos influencia a capacidade da empresa e dos empregados em atingir os objetivos organizacionais.

Além disto, a administração de recursos humanos é a responsável por potencializar o alcance dos objetivos individuais dos colaboradores, relacionados direta ou indiretamente com o trabalho na organização. Chiavenato (2002), cita ainda que, dentre as atividades da administração de recursos humanos, destacam-se a criação, a manutenção e o desenvolvimento de um contingente de pessoas, de modo a alcançar eficiência e eficácia através destes. Portanto, a gestão de recursos humanos produz impactos diretos nas pessoas e, por consequência, nas organizações.

O processo de desenvolvimento de pessoas nas organizações passa pelo aperfeiçoamento e melhoria das qualificações pessoais, por meio do treinamento dos empregados, dotando-os, em consequência, de habilidades, competências, e

conhecimentos necessários ao seu trabalho e até mesmo a cargos futuros na organização. De acordo com Werther e Davis (1983, p.203), "o treinamento pode trazer benefícios para a carreira toda, ajudando a desenvolver os empregados em treinamento para responsabilidades futuras".

O treinamento na organização visa, numa visão sistêmica, ser dirigido no sentido de equipe, de maneira a alcançar os objetivos da empresa, oferecendo aos empregados envolvidos a oportunidade de obter o conhecimento e a conduta requeridos pela organização. Desta maneira, deve-se entender o treinamento de forma integral e sistêmica dentro da organização.

Segundo Boog (1980), o treinamento deve ser gerido pela empresa de tal forma que possa ser identificado com os objetivos da empresa, contribuindo para uma melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento da moral, da eficiência, da produtividade e uma melhoria do ambiente de trabalho. Na visão de Werther e Davis (1983), o treinamento ajuda a organização, o indivíduo e até mesmo as relações humanas do grupo de trabalho.

As atividades de treinamento podem estar relacionadas à concepção de projetos dentro da organização, à melhoria da qualidade e da quantidade do desempenho da mão de obra, e ainda, a fatores que levam a organização a provocar mudanças de comportamento, não só no seu corpo gerencial, como também na mão de obra em geral.

Na visão de Boog (1980), o treinamento deve estar estruturado e ativado de forma que atenda aos fatores destacados abaixo:

- **Objetivos da organização:** o treinamento deve estar alinhado com as metas estabelecidas no planejamento estratégico da empresa.
- **Desenvolvimento tecnológico:** deve procurar adaptar a mão-de-obra

às necessidades existentes na organização ocorridas por meio de mudanças na empresa, no ambiente e no mercado. Desta maneira, promove condições para que não ocorra a obsolescência dos recursos humanos.

- Objetivos das pessoas: o treinamento deve ser capaz de motivar os empregados, identificando os objetivos pessoais que podem ser alcançados através do trabalho, sem, no entanto, assumir uma *conotação manipuladora*.

Com relação ao conteúdo, de acordo com Chiavenato (2002), o treinamento pode envolver os quatro tipos de mudança de comportamento relacionados, os quais podem ser utilizados de forma separada ou conjunta:

- Transmissão de informações: os conteúdos são geralmente compostos por informações genéricas sobre a empresa, seus produtos e serviços, suas políticas, regras e regulamentos.
- Desenvolvimento de habilidades: é um treinamento voltado às tarefas e operações específicas que são desempenhadas no cargo atual ou em possíveis ocupações futuras.
- Desenvolvimento ou modificações de atitudes: envolve a aquisição de novos hábitos e atitudes, favoráveis entre os trabalhadores e a organização em geral, gerando aumento de motivação e uma sensibilidade positiva por parte da gerência em relação aos treinados.
- Desenvolvimento de conceito: é o treinamento conduzido no sentido de elevar o nível de abstração e conceptualização de idéias e filosofias, facilitando a aplicação de novos conceitos na prática da

organização.

O treinamento pode ser entendido como uma seqüência programada de eventos, cujo processo contínuo forma ciclos que se renovam a cada repetição. Este processo pode ser dividido em quatro etapas: levantamento das necessidades de treinamento, programação do treinamento, execução e avaliação.

As necessidades de treinamento nem sempre são simples de serem determinadas. Por este fato, o levantamento das necessidades de treinamento corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito. Conforme Chiavenato (2002), este levantamento deve ser efetuado em três níveis de análise, detalhadas a seguir:

- **Análise organizacional:** são relevantes neste nível os objetivos de longo prazo da organização, visto que esta análise determinará o que será abordado em termos de plano e de filosofia de treinamento para toda a empresa. Deve ser considerado a missão da organização, seus objetivos, seus recursos e o ambiente socioeconômico e tecnológico em que a empresa está inserida.
- **Análise de recursos humanos:** procura verificar de forma qualitativa e quantitativa se os recursos humanos são suficientes. Trata-se da análise da força de trabalho da organização, com o intuito de verificar as defasagens atuais e as previstas dentro de certos prazos conforme os planos da organização.
- **Análise das operações e tarefas:** é realizada ao nível dos cargos, sendo fundamentada segundo os requisitos exigidos pelo cargo ao seu ocupante. Devem ser avaliadas as habilidades, conhecimentos e

atitudes requeridas para o desempenho de cada tarefa e verificar a discrepância em relação ao encontrado junto ao ocupante do cargo.

As informações obtidas por meio destas análises deverão ser agrupadas junto a outras disponíveis aos administradores, de modo a gerar o diagnóstico preliminar das necessidades de treinamento.

A segunda etapa corresponde à programação do treinamento. Nesta fase inicia-se a escolha e prescrição dos meios pelos quais serão corrigidas as necessidades de treinamento, por meio de um planejamento que envolva basicamente os seguintes itens: definição do objetivo, determinação da forma e do conteúdo, definição dos recursos financeiros, definição do público-alvo e métodos de controle e avaliação (CHIAVENATO, 2002).

O objetivo traçado no planejamento da programação do treinamento deve ser a resposta às necessidades levantadas no diagnóstico. Ele deverá determinar a correção das defasagens encontradas e a exclusão das lacunas existentes na necessidade de treinamento.

Em relação à forma e ao conteúdo do treinamento, deve ser analisada a divisão do treinamento em módulos ou ciclos, seus conteúdos programáticos, seus métodos e tecnologias de ensino, equipamentos ou ferramentas necessárias, características dos instrutores, local onde será efetuado o treinamento e a sua periodicidade.

A definição de recursos financeiros necessários para o treinamento deve ser baseada em relação ao custo-benefício do programa, de forma a não ser demasiadamente oneroso à empresa ou extremamente limitado devido a limitações financeiras.

Quanto ao público-alvo, é fundamental ser considerado o número de treinandos, a disponibilidade de tempo, as características pessoais de comportamento, a experiência na empresa e o grau de habilidades, conhecimentos e o tipo de atitudes.

Os métodos de controle e avaliação devem ser considerados visando à verificação dos pontos críticos que demandem ajustes ou modificações no programa de treinamento para melhorar a sua eficácia.

De acordo com Chiavenato (1985), pode-se classificar o treinamento em de indução ou de integração e em treinamento depois do ingresso no trabalho. O primeiro tipo de treinamento consiste em adaptar e ambientar o novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar. O segundo tipo visa o aperfeiçoamento do empregado já pertencente aos quadros da empresa.

Na visão de Dessler (2003), as técnicas mais comuns de treinamento são:

- Treinamento em serviço: nessa técnica o funcionário é treinado no cargo por um trabalhador com experiência na função ou por um supervisor dos treinandos.
- Treinamento de aprendizagem: esse método é um processo estruturado pelo qual os indivíduos ganham habilidade por meio de uma combinação de instrução em sala de aula e treinamento no trabalho.
- Treinamento por simulação: é uma técnica de treinamento fora do local de trabalho na qual os treinandos aprendem no equipamento que usarão no trabalho ou em equipamentos simulados, com o objetivo de conseguir as vantagens do treinamento no trabalho sem a necessidade de colocar o treinando no trabalho.

- Técnicas audiovisuais e de ensino a distância: são técnicas como teletreinamento, filmes, videoconferência e aulas pela Internet, proporcionando um meio de juntar grupos distantes usando uma combinação de equipamentos.
- Treinamento computadorizado: esse método utiliza um sistema computadorizado para aumentar interativamente os conhecimentos e habilidades dos treinandos, aliando recursos de simulação e multimídia, como CD-ROM Internet, por exemplo.
- Portais de aprendizagem: são portais eletrônicos onde diversas categorias de funcionários de uma organização podem acessar todos os aplicativos que necessitam, além de obter as ferramentas necessárias para analisar dados dentro e fora da empresa e ver conteúdos personalizados.

De acordo com Dessler (2003), existem ainda as técnicas e métodos de treinamento voltados especialmente aos gerentes, como por exemplo: Rotação de cargo (consiste na transferência dos treinandos de departamento em departamento para ampliar a compreensão de todas as partes de negócio), aprendizagem na ação (esse método consiste em dar aos gerentes tempo para trabalhar integralmente em projetos, analisando e resolvendo problemas em outros departamentos), estudo de caso (nessa técnica é apresentada aos gerentes em treinamento uma descrição de um problema organizacional, onde o treinando analisa o caso e diagnostica o problema individualmente, e então apresenta suas conclusões e soluções em uma discussão com os outros treinandos), jogos de empresas (nesse método os indivíduos são agrupados em empresas fictícias que devem competir entre si em um

mercado simulado, estabelecendo metas e tomando decisões) e seminários externos (são seminários e conferências oferecidas por outras organizações, faculdades ou universidades, e são direcionadas ao desenvolvimento de gerentes).

A execução do treinamento é a etapa seguinte à programação do treinamento. Nesta fase é apresentada a relação entre o instrutor e o aprendiz. Por parte do instrutor, sua função é o ensino organizado de determinada tarefa ou atividade. Já o aprendiz é responsável pela incorporação e absorção do que foi instruído ao seu próprio comportamento.

Segundo Chiavenato (2002), o sucesso na execução do treinamento depende dos seguintes fatores: adequação do programa de treinamento às necessidades da organização, qualidade do material de treinamento apresentado, a cooperação dos chefes e dirigentes da empresa, a qualidade e preparo dos instrutores e a qualidade dos aprendizes.

Após a execução do treinamento, deve ser efetuada a avaliação dos resultados obtidos e a sua eficiência. O objetivo desta avaliação é verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados e se os resultados do treinamento apresentam relação com o alcance das metas da empresa. De acordo com Boog (1980), o processo de avaliação do treinamento só é possível após a determinação dos objetivos a atingir com o mesmo, para que exista um termo de comparação.

Conforme Gil (1994), a avaliação é considerada um dos aspectos mais críticos do treinamento, a partir do qual poderá ser verificado o alcance dos objetivos. A avaliação, no sentido de obter informações sobre os efeitos de um programa de treinamento, deve incluir investigações feitas antes, durante e depois do treinamento.

Esta avaliação de resultados do treinamento, segundo Chiavenato (2002), pode ser feita em três níveis: organizacional, dos recursos humanos e das tarefas e operações.

De acordo com Gil (1994), os níveis de avaliação são: avaliação de reações, avaliação de aprendizagem, comportamento no cargo e avaliação do resultado.

A avaliação de reações deve ser efetuada no final de cada módulo ou ao final do treinamento, analisando a percepção do treinando em relação aos conteúdos, metodologia, atuação do instrutor, material instrucional, aplicabilidade, entre outros aspectos relevantes. Esta análise deve ser feita mediante depoimentos ou questionários próprios.

Com relação à avaliação de aprendizagem, avalia-se em que medida o participante do treinamento aprendeu o que foi proposto. Este aprendizado envolve tanto a aquisição de novos conhecimentos, quanto o aprimoramento de habilidades e o desenvolvimento de atitudes. Para tanto, devem ser desenvolvidos testes para serem aplicados durante o treinamento ou logo após o seu término.

A avaliação no nível comportamento no cargo é desenvolvida após o treinando voltar a desempenhar as atribuições de seu cargo. Desta forma, a organização deve oferecer condições para que os conhecimentos adquiridos no treinamento sejam postos em prática.

Já a avaliação em nível de resultados tem como objetivo verificar em que medida o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização. Pode ser avaliado o grau de satisfação dos funcionários da empresa, a mudança de comportamento dos funcionários que não participaram do treinamento (no caso de treinamento para chefes, por exemplo) ou ainda a avaliação dos benefícios financeiros decorrentes do treinamento. Contudo, a avaliação em nível de resultados

é bastante complexa, pois é extremamente difícil separa os efeitos do treinamento dos efeitos de outros eventos e atividades.

Apesar da importância de se avaliar o treinamento, Gil (1994) afirma que esta é uma atividade relegada a segundo plano pela empresa, quando não rejeitada completamente.

2.3 As Universidades Corporativas

O mercado exige que os trabalhadores construam o seu conhecimento ao longo da vida. Para isso, é necessário buscar constantemente novos conhecimentos e desenvolver novas habilidades requeridas pelas empresas. Para aprender continuamente, as organizações adotaram o conceito de educação corporativa.

A preparação dos trabalhadores no âmbito empresarial é tema de estudo desde o início da Administração como ciência. O treinamento na visão taylorista/fordista, por exemplo, onde havia uma rígida divisão entre trabalho manual e mental, tendia a dar ênfase às tarefas e operações de forma fragmentada e padronizada (DUTRA, 2001).

Com o surgimento da Escola das Relações Humanas na Administração, o treinamento nas empresas passou a abranger também dos aspectos psicossociais dos indivíduos. Desta forma, os programas de treinamento incluíam também objetivos voltados ao relacionamento interpessoal e à integração dos trabalhadores à organização. E esta tendência foi reforçada com o advento do enfoque sistêmico pela Administração de Recursos Humanos, onde o treinamento passou a ser visto como um dos sistemas básicos da organização (GIL, 2001).

Contudo, vale ressaltar que o treinamento, inicialmente concebido, tendia a *ser reativo e descentralizado, buscando atingir um grande público, com uma*

razoável variedade de programas abertos, nem sempre voltados para a solução de problemas do negócio. Desta forma, não conseguia gerar o aprendizado em todos os níveis organizacionais, de maneira sistêmica. E as mudanças por que passa o cenário empresarial nos últimos anos têm revelado a necessidade e a importância das novas práticas referentes ao treinamento.

As universidades corporativas superam os resultados dos departamentos de treinamento e desenvolvimento tradicionais. De acordo com Meister (1999, apud VERGARA; RAMOS 2002), os departamentos de treinamento e desenvolvimento tradicionais tendem a focar prioritariamente apenas as qualificações técnicas do nível gerencial da empresa, supondo que por meio de metodologias de ensino de sala de aula eles adquiram novas qualificações as quais serão refletidas em um trabalho melhor. Além disto, os departamentos de treinamento e desenvolvimento tradicionais operam reativamente, a partir de pedidos de cursos por parte de áreas da empresa, havendo pequena interação em relação aos resultados.

Para Meister (1999), no treinamento tradicional, o processo de aprendizagem é algo que tem começo e fim, onde o aluno forma-se e pára de aprender. No entanto, a universidade corporativa encoraja o aluno a lutar continuamente para adquirir novas qualificações e competências durante a vida profissional.

A universidade corporativa surge como uma recente e importante estratégia das organizações para a implementação do processo contínuo de educação corporativa, com o objetivo de potencializar o desenvolvimento dos funcionários e contribuir para a criação e manutenção de vantagem competitiva, buscando promover o alinhamento entre o treinamento e o desenvolvimento das pessoas de acordo com as estratégias organizacionais e com os objetivos de negócio da empresa.

Neste sentido, Vergara e Ramos (2002) afirmam que as universidades corporativas são utilizadas pelas empresas como meio de superar o modelo convencional de treinamento e desenvolvimento, por meio de um amplo sistema educacional corporativo, de modo a contribuir para a produção, acumulação e a difusão do conhecimento, bem como para o desenvolvimento de novas competências na organização.

De acordo com Meister (1999, p.29), o modelo da universidade corporativa pode ser definido como “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Apesar do surgimento das universidades corporativas já ter mais de 50 anos, seu crescimento é relativamente recente. O surto de interesse das organizações pelas universidades corporativas ocorreu a partir do final da década de 80. Em 1988, nos Estados Unidos, contavam-se cerca de 400 universidades corporativas e em 1999 eram cerca de 2000 (VERGARA; RAMOS, 2002).

No Brasil, a criação das universidades corporativas começou no início da década de 90. Contudo, apenas na segunda metade dessa década um número maior de empresas as adotou. Atualmente, existem cerca de 40 universidades corporativas no país (DUTRA, 2001).

Para a criação e existência efetiva da universidade corporativa, a empresa necessita aplicar os conceitos de aprendizagem contínua em seus processos e soluções, de modo que estes conceitos estejam presentes e vinculados a suas metas globais. Eboli (2004) ressalta que, para o sucesso na execução de projetos das Universidades Corporativas, a sua implementação deve estar fundamentada de acordo com os seguintes princípios:

- Criar programas que incorporem a identificação das competências críticas, empresariais e humanas.
- Desenhar programas que reflitam o compromisso da empresa com a cidadania empresarial.
- Estimular os membros da organização a se envolver e participar com o processo de educação, assumindo o papel de agentes de mudança, de formadores de talento e de disseminadores da cultura organizacional.
- Criar sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e dos resultados obtidos.
- Migrar do modelo baseado no aprendizado em “sala de aula” para múltiplas formas de aprendizagem, em qualquer hora e em qualquer lugar.

As características da empresa, os objetivos da educação corporativa e a escolha do modelo pedagógico determinarão a forma com a qual a universidade corporativa será fundamentada. De acordo com Eboli (2004), a educação à distância e a utilização intensiva da tecnologia da informação criam um ambiente organizacional propício à aprendizagem ativa, contínua e compartilhada. Desta forma, a partir do uso da tecnologia disponível, propicia-se a realização do aprendizado a qualquer hora e em qualquer lugar. Assim, o treinamento é potencializado através da valorização das características pessoais de aprendizado, dada a flexibilidade proporcionada pelo ensino à distância e pela interatividade dos conteúdos, conforme Meister (1999 apud OTANI, 2005).

De acordo com Dutra (2001, p.110), “a formulação de sistemas educacionais fundamentados na realidade virtual, por meio do uso da tecnologia, favorecem a

conectividade, a personalização, a interatividade e a simultaneidade". Segundo o autor, estes sistemas educacionais virtuais podem ainda gerar para a empresa uma permuta de informações através de parcerias, ampliando a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com toda a cadeia de agregação de valor (fornecedores, distribuidores, clientes e comunidade) e ainda uma diminuição dos custos com o treinamento.

Conforme Meister (1999), o treinamento precisa ser amplo, englobando não apenas os funcionários, mas também os membros mais importantes da cadeia de valor, como clientes, fornecedores e instituições acadêmicas. Esse "treinamento amplo" permite que, se todos os membros vitais da cadeia de valor tiverem conhecimento da visão, dos valores, missão e metas de qualidade da empresa, assim como de cada competência que sustenta sua vantagem competitiva, a empresa estará mais bem preparada para atingir seus objetivos empresariais.

No entanto, embora a ênfase permaneça na criação de um processo de aprendizagem contínua, algumas universidades corporativas acreditam na importância da criação da dependência física para a aprendizagem (MEISTER, 1999).

De acordo com Meister (1999), muito embora as universidades corporativas sejam diferentes em aspectos superficiais, elas tendem a organizar-se em torno de princípios e objetivos semelhantes, em busca do objetivo fundamental: tornar-se uma instituição em que o aprendizado seja permanente. Para a autora, são dez os objetivos e princípios que constituem a base de poder que as universidades corporativas têm no sentido de mobilizar os empregados para que eles formem uma força de trabalho de altíssima qualidade, necessária para que a organização tenha sucesso no mercado global. São eles:

1) Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização: como o modelo da universidade é baseado em competências e vincula a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa, deve oferecer um elo entre as qualificações do funcionário e os objetivos empresariais.

2) Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não necessariamente um espaço físico destinado à aprendizagem: o foco final da universidade corporativa é a criação de um processo de aprendizagem, embora algumas universidades possam ter início em um espaço físico já existente. A maioria das universidades corporativas aspira ao aumento da aptidão do funcionário para a aprendizagem, incorporando em cada um deles o comprometimento e o acesso a uma aprendizagem permanente.

3) Elaborar um currículo em torno dos três C's: o currículo básico das universidades corporativas, para Meister (1999), é semelhante na sua atenção aos três C's – desenvolver a Cidadania Corporativa, proporcionar uma Estrutura Contextual para a empresa e criar Competências Básicas entre os funcionários no ambiente de negócios, com as seguintes características:

- A Cidadania Corporativa busca desenvolver o treinamento formal dos funcionários de todos os níveis nos valores, crenças e cultura da organização.
- A Estrutura Contextual procura proporcionar aos funcionários um conhecimento do contexto no qual a empresa opera, explicando, por exemplo, como elas ganham dinheiro, quem são os clientes, fornecedores e concorrentes, quais as melhores práticas do mercado e como estão os resultados da empresa, explicando como o trabalho do

funcionário se encaixa na missão da organização.

- As Competências Básicas são oferecidas aos funcionários por meio do *treinamento para a criação das competências necessárias ao ambiente de negócios*, as quais sustentam e ajudam a definir a vantagem competitiva da empresa.

4) Treinar toda a cadeia de valor: o treinamento precisa ser amplo, desenvolvido por meio de um sistema integrado de aprendizagem, que possibilite o engajamento de funcionários, clientes, fornecedores e até universidades na criação contínua de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento.

5) Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem: as universidades corporativas estão se tornando cada vez mais um laboratório de aprendizagem, experimentando novos métodos de aprendizagem. O treinamento é visto muito mais do que a transferência de novas informações. É também o saber como os outros agiram e melhoraram a sua produtividade, seja dentro da própria corporação ou nas melhores práticas das empresas inovadoras. Esse treinamento contrasta com o do passado, conduzido por um instrutor em sala de aula. Agora, é enfatizado o aprendizado individualizado, no uso de vários formatos como intranet, satélite e multimídia para a ampliação da missão e do alcance da aprendizagem.

6) Encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores: o treinamento tradicional utiliza um corpo docente externo que apresenta casos e conceitos em sala de aula para funcionários internos e, após demonstrar toda a sua sabedoria vão embora. Muitas universidades corporativas transferiram a tarefa de facilitar a aprendizagem dos especialistas externos para líderes internos, estimulando que essas lideranças participem ativamente do

processo de aprendizagem e que efetivamente incorporem em suas atribuições essa responsabilidade.

7) Passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios: é uma nova estratégia de financiamento das universidades corporativas, via pagamento por serviços, que evolui à medida que estas vão amadurecendo, visto que inicialmente o valor dos serviços das universidades corporativas é pouco percebido. Essa estratégia, direcionada pelo mercado, por meio da ligação entre os serviços prestados e a necessidade dos clientes das universidades corporativas, requer das unidades de negócio a remuneração pelos serviços prestados, além do financiamento da própria corporação.

8) Assumir um foco global no desenvolvimento de programas de aprendizagem: para permitir que a organização possa competir com sucesso no mercado global, é necessário que as universidades corporativas oportunizem aos funcionários o conhecimento do universo empresarial globalizado. Dessa maneira, o treinamento deve ser concebido para utilizar como exemplo as melhores práticas de várias partes do mundo e encorajar os líderes a participar de várias realidades *analisando mercados em potencial e trocar experiências capazes de beneficiar toda a cadeia de valor.*

9) Criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos: uma das grandes eficiências de custo das universidades corporativas é a centralização das operações. No entanto, apesar dessa medida representar um ponto de partida útil para a avaliação de investimentos na educação dos funcionários, a verdadeira oportunidade está em adotar uma medida dos resultados: a contribuição dos investimentos em educação para que seja cumprida a estratégia empresarial. A meta é avaliar o resultado da experiência de aprendizado, após ter concluído o

treinamento, por meio do acompanhamento de cada funcionário durante até cinco anos e entender qual foi a contribuição dele para a organização.

10) Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados: a universidade corporativa é vista pelas organizações como um meio de obter uma vantagem competitiva externa. Uma das principais finalidades das universidades corporativas é permitir que a empresa possa entrar em novos mercados buscando oportunidades de negócio que provavelmente não estariam disponíveis sem a sua implementação. Para tanto, as universidades corporativas criam um sistema de aprendizagem contínua em que toda a organização aprende e trabalha com novos processos e novas soluções.

As empresas que aplicam os princípios evidentes nas universidades corporativas estão voltadas para além dos programas de educação dos funcionários, estão criando sistemas de aprendizagem que reúnem clientes, empregados e a cadeia de fornecimento em busca do aperfeiçoamento constante. Conforme Meister (1999, p.59), “o desafio é criar um sistema de aprendizagem no qual todo funcionário e todo elemento do sistema comercial da empresa compreendam a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas empresariais”.

A universidade corporativa potencializa o aprendizado organizacional. Segundo Meister (1999, p.34) “a universidade corporativa personifica a filosofia de aprendizagem da organização, um modo de pensar que tem como meta oferecer a todos os níveis de funcionários o conhecimento, as qualificações e as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização”.

A universidade corporativa tem a característica de centralizar as soluções de aprendizado para cada conjunto de cargos e funções dentro da organização, utilizando o treinamento como instrumento de massa crítica, reduzindo custos pela

escala e definindo o modelo pedagógico, sendo este estabelecido como um norteador (DUTRA, 2001). O modelo pedagógico tem como função estabelecer as bases para o processo de aprendizagem, orientar as ações idealizadas e desenvolvidas pela universidade corporativa e definir o modelo de formação e capacitação técnico-profissional dos empregados, em um processo coerente com o perfil de profissional exigido pela organização. A adoção de um modelo pedagógico dá consistência e fortalece a qualidade das ações educacionais.

De acordo com Meister (1999, apud OTANI, 2005), a universidade corporativa visa melhorar a transmissão de informações pertinentes ao ambiente organizacional e facilitar seu aperfeiçoamento suprimindo as deficiências oriundas da educação pós-secundária e proporcionar um aprendizado permanente.

A universidade corporativa viabiliza a educação corporativa, formando profissionais detentores de múltiplas competências, focadas na natureza do negócio, orientando, facilitando e provendo processos de educação continuada. O papel fundamental da universidade corporativa é garantir que o repasse de experiências e a troca de conhecimentos entre as pessoas possam fluir permanentemente como ação intencional e institucionalizada, objetivando a maximização de resultados para a empresa (Meister, 1999 apud FERNANDES, 2005).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O problema levantado neste estudo conduziu a uma pesquisa predominantemente qualitativa, pois é solucionado a partir dos significados das ações e relações em um determinado contexto.

Segundo Richardson *et al.*(1989), a abordagem qualitativa de um problema justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social, onde as investigações têm como objetivo situações complexas ou estritamente particulares.

É verificado que não é possível interpretar, explicar e compreender a realidade sem um referencial teórico. Portanto, este estudo inicia-se com uma revisão bibliográfica baseada na exploração de livros e artigos utilizados durante a graduação do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

No segundo momento, o da pesquisa de campo, inicia-se um estudo descritivo, através do estudo de caso. De acordo com Triviños (1987), esse é um modo de estudo que tem como objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade. Na visão de Fachin (1993, p.48), o método de estudo de caso tem como "principal função a explicação sistemática dos fatos que ocorrem no contexto social".

Os dados foram coletados por dois modos: pela análise documental, por meio de documentos eletrônicos e relatórios da Caixa Econômica Federal e da Universidade Corporativa CAIXA, fornecendo assim os dados secundários, e pela aplicação de entrevistas.

Para Fachin (1993), as fontes secundárias representam importantes guias, uma vez que possibilitam rápida pesquisa bibliográfica preliminar, sem as quais praticamente a maior parte das fontes primárias não seria encontrada. Ademais, as fontes secundárias podem ser a própria fonte de informação.

As entrevistas, conforme a classificação de Triviños (1987), se deram de maneira semi-estruturada, que parte de um roteiro de perguntas provenientes da revisão bibliográfica. Triviños (1987) coloca que a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios para realizar a coleta de dados, pois fornece dados valiosos que não seriam obtidos através de perguntas fechadas ou sem nenhuma estrutura. De acordo com Richardson *et al.*(1989), as entrevistas são baseadas no conhecimento prévio por parte do pesquisador sobre o que se deseja pesquisar, formulando então os pontos a tratar na entrevista.

Conforme Richardson *et al.*(1989), o universo de pesquisa é a reunião de elementos que possuem determinadas características e que serão objeto de estudo. Em termos estatísticos, este universo pode ser, por exemplo, o conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar.

Neste sentido, o universo é formado pelos gestores da CAIXA de todo o território nacional. Quanto à amostra, é intencional, composta pelos 4 (quatro) gestores da Caixa Econômica Federal que trabalham na agência da cidade de Biguaçu. Segundo Richardson *et al.*(1989), os elementos que formam a referida amostra relacionam-se intencionalmente, de acordo com certas características estabelecidas pelo pesquisador.

Os dados obtidos foram analisados e interpretados utilizando-se os aplicativos Microsoft Word e Microsoft Excel, para a organização das respostas e geração das tabelas e quadros. Na fase da análise de dados ocorreu a divisão em categorias, onde foi realizada a interpretação da realidade pesquisada a partir da comparação entre a teoria e a prática verificada.

3.1 Roteiro Semi-estruturado de Entrevista

Foram realizadas na entrevistas com os gestores as seguintes perguntas, conforme a ordem abaixo:

- 1) Há quantos anos o(a) senhor(a) trabalha na CAIXA?
- 2) Em seu cargo atual, o(a) senhor(a) é responsável por quantos empregados?
- 3) O(a) senhor(a) acredita na importância dos cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA para a prática corporativa no ambiente organizacional?
- 4) Pela sua percepção, dentre os principais cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA, quais têm maior contribuição à prática corporativa?
- 5) Em seu entendimento, existem fatores restritivos para a participação dos funcionários nos cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA?
- 6) Qual(is) o(s) fator(es) restritivo(s) existentes para a participação dos funcionários nos cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA, na sua opinião?
- 7) Na sua visão, existem fatores que contribuem para a participação dos funcionários nos cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA?
- 8) Qual(is) o(s) fator(es) que contribui(em) para a participação dos funcionários nos cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA, na sua opinião?

4 ESTUDO DE CASO

Nesse capítulo será apresentada a Caixa Econômica Federal, traçando um breve histórico desde o seu surgimento, durante o período imperial, até a sua situação atual. Será também apresentada a Universidade Corporativa CAIXA, suas premissas para atuação, sua missão, visão e seu alinhamento estratégico.

Ainda nesse capítulo, serão abordados a estrutura da Universidade Corporativa CAIXA e os cursos e programas de treinamento, com vistas a atender ao objetivo específico (a).

4.1 A Caixa Econômica Federal – CAIXA

A Caixa Econômica Federal - CAIXA é uma instituição financeira constituída sob a forma de Empresa Pública de Direito Privado, criada nos termos do Decreto-Lei 759, de 12 de agosto de 1969. Tem sede e foro na capital da República e representatividade em todo o território nacional. Está sujeita à disciplina normativa do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil (OTANI, 2005).

A empresa foi criada em 12 de janeiro de 1861, na cidade do Rio de Janeiro, pelo imperador D. Pedro II, com o nome de "Caixa Econômica e Monte de Socorro". A finalidade era incentivar a poupança popular e conceder empréstimos sob penhor, às classes menos favorecidas. Era também uma forma de combate à especulação gerada no mercado financeiro brasileiro por bancos privados que emitiam dinheiro sem lastro.

O processo de expansão da empresa por todo o Brasil inicia-se em 1874, a partir de sua instalação nas províncias de Alagoas, São Paulo, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul. Nessa época, vários escravos conseguiram a liberdade através da CAIXA, guardando o seu dinheiro em cadernetas de poupança para depois

comprarem as suas cartas de alforria.

Durante o primeiro governo de Getúlio Vargas, a atuação da empresa foi expandida em razão da credibilidade de seus serviços. Assim, em 1930, a empresa tornou-se a gestora de políticas públicas de controle de atividades econômicas e de fomento, por meio das carteiras de hipoteca, de caução de títulos, de consignações, operando com financiamento de obras públicas e privadas. No ano seguinte, foram instituídos os empréstimos imobiliários com garantia hipotecária, ampliando significativamente o número de operações na construção de moradias populares. Em 1934, têm início as operações de empréstimo comercial e em consignação para os servidores públicos, que deram novo impulso aos negócios realizados pelas Caixas Econômicas nos Estados.

A primeira grande reforma administrativa na empresa aconteceu ao final da década de 60, durante o regime militar, com a unificação das 22 Caixas Econômicas que operavam de forma independente. O Decreto número 759/1969 constitui a Caixa Econômica Federal, vinculada ao Ministério da Fazenda, como instituição financeira sob a forma de empresa pública, dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e autonomia administrativa. Este decreto especifica também as suas atividades, a saber: receber depósitos de poupança; conceder empréstimos e financiamentos para pessoas físicas e jurídicas; operar no setor habitacional como agente do então Banco Nacional de Habitação (BNH); explorar, com exclusividade, os serviços de loterias (à época, com duas modalidades, Federal e Esportiva); e prestar serviços à população brasileira. Este último item permite a instalação gradativa de outras ações, paulatinamente agregadas às funções da CAIXA.

A partir da década de 70, a CAIXA assumiu definitivamente o papel de banco

social, passando a executar a política do Conselho de Desenvolvimento Social, por meio do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social – FAZ, criado em 1974, com a intenção de sustentar financeiramente programas de caráter social, enquadrados nas diretrizes e prioridades estratégicas de desenvolvimento social do país. Nessa mesma época, a Caixa Econômica Federal iniciou a gestão de diversos programas governamentais, tais como o Crédito Educativo, o PIS e o Programa Nacional de Centros Urbanos (OTANI, 2005).

Com a determinação governamental da extinção do Banco Nacional de Habitação – BNH e de sua absorção pela Caixa Econômica Federal, em 1986, a empresa assumiu também a gestão de programas habitacionais, transformando-se na maior agência de desenvolvimento social da América Latina. Em 1989, a CAIXA passa a administrar o *Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS*, tornando-se responsável por uma parcela do patrimônio dos trabalhadores brasileiros.

No início da década de 90, a empresa enfrenta a fase mais difícil de sua história. Como consequência de sua condução política na década de 80, a Caixa Econômica estava descapitalizada financeiramente, sendo necessário recorrer aos empréstimos de liquidação do Banco Central. Por isso, a década de 90 representa o início de um processo de reorganização administrativa, culminado com a reestruturação organizacional da empresa. Surgiu então, uma nova estrutura administrativa, a expansão de seus limites de atuação pela busca de outros segmentos de mercado e elaboração de novos produtos. Em 1995, o Programa de Racionalização e Competitividade – PRC, estabeleceu uma descentralização administrativa, melhorando os processos de trabalho e reduzindo as despesas operacionais.

Além disso, ao final da década de 90, a CAIXA lançou o projeto 500,

investindo numa filosofia de atendimento integrado, criando condições ambientais e tecnológicas capazes de atender às novas expectativas dos clientes. Instalações modernas, serviços automatizados, mobiliário ergonômico e empregados qualificados são algumas das premissas desse projeto. Este projeto teve o desafio de também desenvolver uma nova identidade visual da empresa, traduzindo os novos valores da instituição e tornando-os perceptíveis ao público. Ao final do projeto 500, em 1997, foi lançada oficialmente a nova logomarca da Caixa Econômica Federal.

Atualmente, a Caixa Econômica Federal, com 145 anos de existência, é considerada o maior banco público da América Latina, e o principal agente de políticas públicas do governo federal brasileiro. E a sua vocação social não a impede de ser uma instituição financeira competitiva e rentável. Isso se traduz no lucro obtido pela instituição em 2005, no valor de R\$ 2,07 bilhões, 46% maior que o lucro de 2004. Este crescente sucesso tem servido para ampliar a capacidade da Caixa Econômica de promover a inclusão bancária das populações de baixa renda e patrocinar ações voltadas ao desenvolvimento humano, através do apoio às iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas.

A rede de atendimento da CAIXA possui atualmente 17 mil pontos de atendimento e 2.237 agências, estando presente em todos os 5.562 municípios brasileiros. A empresa conta com 68.257 empregados, além de estagiários, prestadores de serviço e adolescentes-aprendizes.

A missão da CAIXA é promover a melhoria contínua da qualidade de vida da população brasileira, intermediando recursos e negócios financeiros, atuando no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter

social. A CAIXA tem como valores fundamentais o direcionamento de ações para o atendimento das expectativas dos clientes e da sociedade, a busca permanente de excelência na qualidade dos serviços prestados, o equilíbrio financeiros em todos os negócios, a conduta ética pautada nos valores da sociedade e o respeito e valorização do ser humano.

Excetuando-se os parágrafos referenciados, as informações sobre a CAIXA (2006) foram obtidas por intermédio de seu site institucional.

4.2 A Universidade Corporativa CAIXA – UC CAIXA

A Universidade Corporativa CAIXA é resultado de um trabalho focado no desenvolvimento integral dos empregados da instituição, iniciado em 1996, com o Programa Crescer com a CAIXA. O programa objetivava a inserção de novos elementos na cultura de educação e desenvolvimento profissional da empresa e era alicerçado em três pilares:

- Atuação dos gestores como líderes educadores de suas equipes;
- Co-responsabilidade do empregado pelo seu desenvolvimento profissional;
- Foco em resultados sustentáveis.

Entre as iniciativas implementadas dentro deste Programa, houve um conjunto de ações desenvolvidas por meio de um projeto específico, denominado Onda Azul, cujo foco estava na introdução da tecnologia como meio de treinamento dos empregados. O Projeto Onda Azul foi implementado em três fases:

- Aculturação dos empregados para o uso do computador no processo de aprendizagem corporativa (nesta fase, foram utilizados vídeos, CD ROM e materiais impressos sobre a microinformática e seu uso);

- Absorção e experimentação de novas tecnologias, por meio da produção interna de treinamentos técnicos com o uso de mídias alternativas;
- Ampliação da variedade de tecnologias educacionais, com a utilização da rede de computadores da empresa e busca de parcerias externas.

A evolução do Programa Crescer com a CAIXA resultou na implantação da Universidade Corporativa CAIXA – UC CAIXA, com o intuito de sedimentar o processo de educação corporativa e consolidar a política de vinculação das ações de treinamento aos objetivos estratégicos da empresa. A Universidade Corporativa CAIXA iniciou-se como um projeto pelo qual seria possível compartilhar experiências e conhecimentos e disseminar um novo modelo de educação e aprendizagem corporativas, construindo dessa forma uma ponte entre o desenvolvimento das pessoas e as estratégias de negócio da instituição.

A criação da Universidade Corporativa CAIXA ocorreu em janeiro de 2001, estruturada de forma a utilizar a tecnologia como meio para a obtenção do aprendizado natural, sem perder de vista a valorização dos estilos de aprendizagem inerentes ao ser humano e as possibilidades implícitas em cada modalidade de educação. Dentre as empresas estatais brasileiras, a criação da UC CAIXA foi um projeto pioneiro.

De modo a garantir a evolução constante da UC CAIXA, seu desempenho foi acompanhado, medido e analisado durante os três primeiros anos, gerando diagnósticos que revelaram pontos fortes e oportunidades de crescimento. A partir desses diagnósticos, a Universidade passou por um processo de redesenho, por meio do qual se buscou garantir a presença dos componentes educacionais essenciais à melhoria da consistência e da qualidade didático-pedagógica de seus

programas, além de promover o seu alinhamento com o modelo de gestão por competências implantado na empresa. Esse processo teve como ponto de partida a revisão de três elementos fundamentais à UC CAIXA: ideologia, filosofia e configuração organizacional. A partir dessa revisão foi definido um modelo pedagógico para a Universidade Corporativa, que passou a ser o grande guia para o desenvolvimento, implementação e avaliação dos cursos e programas educacionais.

Dessa forma, foram revistas as funcionalidades do *campus* virtual da UC CAIXA na intranet, de forma a dar ênfase ao aprendiz e não ao processo. O *campus* da Internet também foi redesenhado, com a inclusão de novas funcionalidades, permitindo o acesso segmentado a diversos públicos: empregados, parceiros de negócio, parceiros institucionais e sociedade em geral. Essa nova estrutura permite hoje que cada segmento tenha ações educacionais específicas e aderentes às suas necessidades.

Além disso, no ano de 2005, foi inaugurado o *campus* físico localizado na cidade de São Paulo, em um espaço que possui dez salas de aula, dois laboratórios para ações específicas, salas de apoio para instrutores, auditório para 150 pessoas e espaço para sala de leitura e biblioteca.

Os números da empresa traduzem o desafio proposto à Universidade Corporativa em uma instituição do porte da Caixa Econômica Federal. Na empresa, além dos 68.257 empregados, existem 41.279 colaboradores externos, entre estagiários, adolescentes aprendizes, menores, prestadores de serviço e bancários temporários. E do total de empregados, 14.125 são gestores.

Grande parte dos empregados da CAIXA têm mais de 15 anos de empresa e mais de 40 anos de idade. No entanto, com os concursos públicos realizados nos anos de 2000 e 2004, e com o programa de demissão voluntária, a empresa

renovou parte do seu quadro pessoal e reduziu a faixa etária média de seus empregados. O Gráfico 1 mostra o percentual de funcionários da empresa de acordo com suas respectivas faixas etárias.

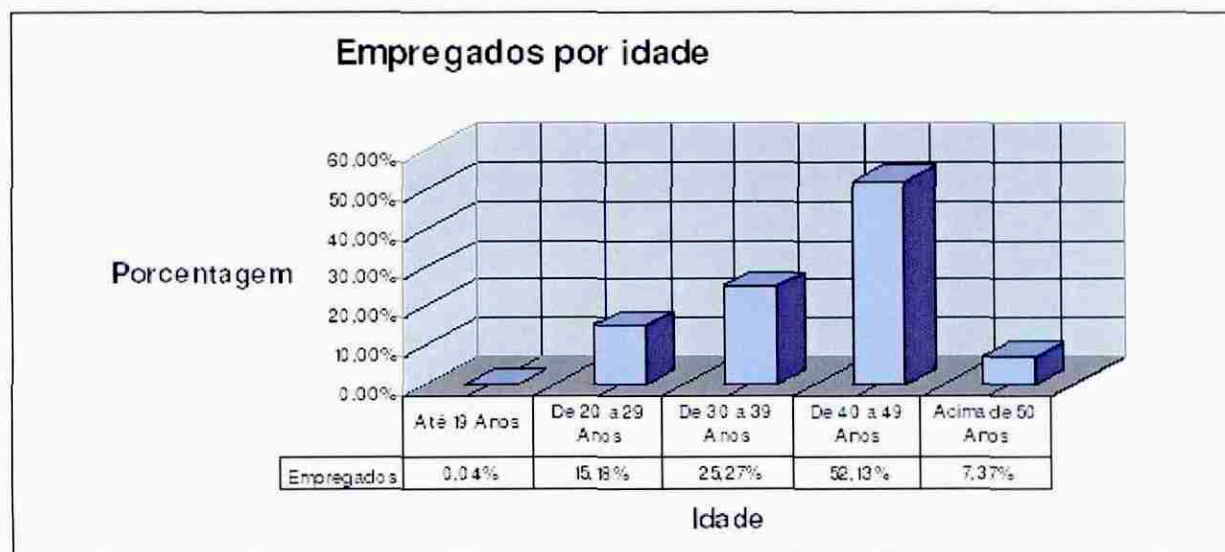


Gráfico 1 – Empregados por idade

Fonte: Relatório Bienal 2004/2005 Educação Corporativa (2006)

Essa nova realidade na empresa traz à Universidade Corporativa CAIXA o desafio de desenvolver programas educacionais que deverão adequar-se ao novo perfil dos profissionais da instituição.

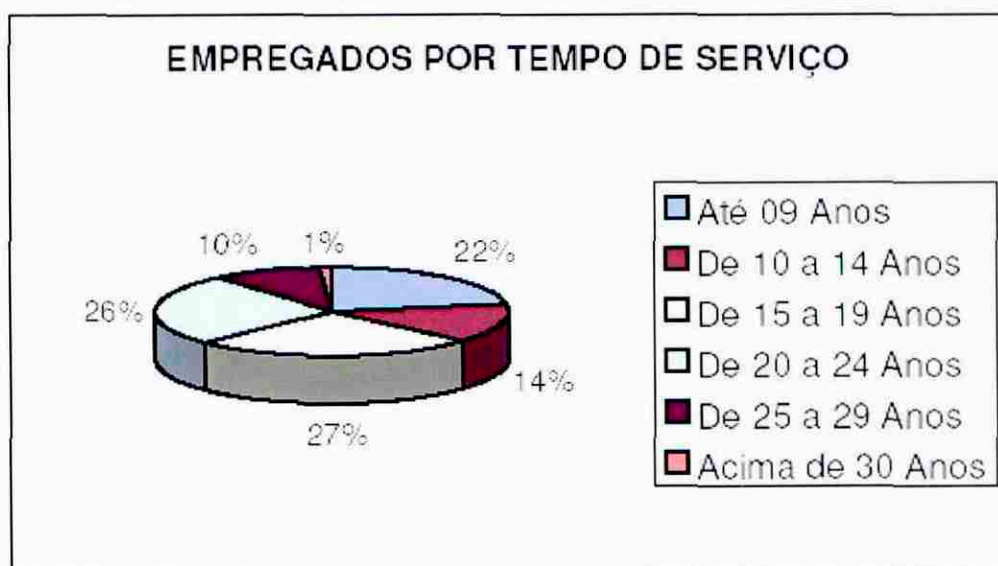


Gráfico 2 – Empregados por tempo de serviço

Fonte: Relatório Bienal 2004/2005 Educação Corporativa (2006)

O Gráfico 2 demonstra que os empregados agora têm em média menos tempo de empresa. E, por possuírem menos tempo de empresa, deduz-se que estes funcionários têm mais necessidade de treinamento interno. Esses aspectos determinam uma série de características específicas para o desenvolvimento do quadro funcional da CAIXA, visto que os cursos e programas desenvolvidos pela UC CAIXA consideram o fato da empresa possuir empregados que têm idade e experiência profissional diversificados.

As informações a respeito da Universidade Corporativa CAIXA foram obtidas por intermédio do Relatório Bienal 2004/2005 Educação Corporativa (2006) e pelo site institucional da UC CAIXA (2006).

4.2.1 Premissas para a atuação

A UC CAIXA está vinculada aos objetivos estratégicos da Caixa Econômica Federal. Dessa forma, a Universidade Corporativa CAIXA está alicerçada em 15 premissas, que dão forma à sua atuação e fundamentam as ações por ela desenvolvidas, quais sejam:

- A contribuição para o fortalecimento do papel da CAIXA como agente governamental estratégico na implementação das políticas públicas;
- A valorização, o desenvolvimento contínuo e a profissionalização dos colaboradores internos, de forma integrada com os objetivos organizacionais;
- A valorização, em todos os níveis da CAIXA, da cooperação, da integração, da transparência nas ações, da atuação em equipe, do espírito público e da gestão de pessoas;

- O reconhecimento e a valorização de cada colaborador interno, inclusive daquele em vias de se aposentar, favorecendo a sua qualidade de vida;
- O aproveitamento e o desenvolvimento do saber, dos aspectos culturais desejáveis e da experiência individual e das equipes da CAIXA, no processo de reconstrução cultural e formação de opinião;
- O reconhecimento de que aprender é um processo contínuo e de que é na interação com pessoas e situações vivenciadas no dia-a-dia que o aprendizado se consolida;
- O estabelecimento de um sistema de deveres e direitos mútuos - Empresa e Empregado - em relação às ações de desenvolvimento;
- Valorização dos parceiros da CAIXA e a participação mais direta na sua profissionalização;
- A contribuição para o aumento da produtividade e melhoria dos serviços sociais prestados aos cidadãos;
- A contribuição para a sedimentação da conduta de transparência e do respeito a todos os agentes envolvidos no âmbito de atuação da Empresa;
- O favorecimento do equilíbrio econômico-financeiro-social e da sustentação ao negócio da Empresa;
- A preservação dos valores éticos da sociedade em todos os negócios e áreas de atuação da CAIXA;

- O desenvolvimento de competências individuais e coletivas que sustentem as competências essenciais da CAIXA e garantam resultados sustentáveis;
- O desenvolvimento de competências e sua efetividade dentro de um contexto educacional que estimule o espírito crítico, criativo e empreendedor e respeite a autonomia dos sujeitos;
- A busca da excelência em gestão pública, por meio do desenvolvimento de lideranças mobilizadoras de pessoas e equipes para o alcance de metas organizacionais sustentáveis e para a implantação de soluções inovadora.

Essas premissas para atuação demonstram a importância estratégica da Universidade Corporativa CAIXA para a instituição.

4.2.2 Missão, visão e alinhamento estratégico

A Universidade Corporativa CAIXA tem a missão de fomentar o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de competências, objetivando o alcance de resultados sustentáveis para as pessoas, para a CAIXA e para a sociedade.

E sua visão é descrita da seguinte forma: ser reconhecida como um centro de excelência em soluções de aprendizagem para o desenvolvimento profissional e social da CAIXA e seus parceiros.

O alinhamento estratégico da Universidade Corporativa CAIXA aos objetivos da Caixa Econômica Federal viabiliza-se por meio de quatro políticas:

Política I: a CAIXA reconhece o processo de educação corporativa como estratégia de crescimento profissional e prioriza o investimento contínuo em ações de desenvolvimento integradas com os seus objetivos estratégicos.

Política II: a CAIXA estimula o desenvolvimento permanente da sua cadeia de valor como forma de valorizar a competência e a profissionalização e fortalecer a responsabilidade social.

Política III: a CAIXA reconhece o exercício da liderança educadora como prática essencial na gestão de pessoas.

Política IV: a atividade de instrutoria/tutoria é considerada de alta relevância e prioridade para o processo de educação corporativa da CAIXA.

4.3 Cursos e Programas de Treinamento: objetivo específico (a)

As mudanças ocorridas na Universidade Corporativa CAIXA, a partir do modelo pedagógico da Universidade Corporativa, possibilitaram a criação e agregação de conteúdos que geraram os cursos e programas de treinamento, divididos em duas linhas: os cursos operacionais, com conteúdos de atualização técnica e os programas considerados pela empresa como de caráter tático e estratégico.

Os cursos de caráter técnico estão ligados à rotina operacional e são destinados a todos os empregados da CAIXA. Sua metodologia é à distância, onde os cursos são realizados no *campus* virtual e após a conclusão dos cursos, e também dos programas, é fornecido certificado de participação de uso interno, o qual é incluído no currículo funcional do empregado. Os programas considerados pela CAIXA como de caráter tático e estratégico possuem metodologia mais elaborada, de acordo com as características do programa e a participação dos empregados é condicionada ao interesse da empresa, expresso no levantamento das necessidades de treinamento da instituição.

Essas duas linhas de cursos e programas, os operacionais e os de caráter

tático e estratégico, foram agrupadas e distribuídas na Universidade Corporativa CAIXA em quatro escolas e um núcleo de formação: Escola de Cidadania e Integração Corporativa, Escola de Gestão, Escola de Negócios, Escola de Suporte Organizacional e o Núcleo de Formação Ampliada.

4.3.1 Escola de Cidadania e Integração Corporativa

A Escola de Cidadania e Integração Corporativa abrange as ações educacionais que visam disseminar os valores que pautam a atuação da CAIXA como instituição e são fundamentais para os colaboradores da empresa. A função desta Escola é fortalecer a imagem da CAIXA, focada na responsabilidade social e na construção do desenvolvimento associado à valorização do ser humano.

Estão registrados no Quadro 1 os cursos de caráter técnico da Escola de Cidadania e Integração Corporativa, juntamente com as características destes cursos .

NOME DO CURSO	METODOLOGIA	TEMPO DE DURAÇÃO	PÚBLICO-ALVO	ÁREA DE CONHECIMENTO	AVALIAÇÃO
ATENDENDO COM MAESTRIA	a distância	12 horas	todos os empregados	Serviços bancários	Exercícios de fixação
PREVENÇÃO À LAVAGEM DE DINHEIRO	a distância	4 horas	todos os empregados	Serviços bancários	Exercícios de fixação
DIREITOS DO CONSUMIDOR BANCÁRIO	a distância	6 horas	todos os empregados	Direito civil	Atividades de fixação de aprendizagem
CIPA	a distância	8 horas	todos os empregados	Saúde	Exercícios de fixação
COMUNICAÇÃO E LINGUAGEM	a distância	4 horas	todos os empregados	Língua portuguesa	Atividades de fixação de aprendizagem
LINGUAGEM EMPRESARIAL	a distância	30 horas	todos os empregados	Língua portuguesa	Exercícios de fixação
CONHECENDO A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	a distância	15 horas	todos os empregados	Administração	Atividades de fixação de aprendizagem

INDICADORES DE AÇÕES DE RSE	a distância	20 horas	todos os empregados	Administração	Atividades de fixação de aprendizagem
DORT/LER	a distância	2 horas	todos os empregados	Saúde	Exercícios de fixação
DICAS PARA VIVER MELHOR	a distância	6 horas	todos os empregados	Saúde	Exercícios de fixação
SPB - SISTEMA DE PAGAMENTOS BRASILEIRO	a distância	2 horas	todos os empregados	Serviços Bancários	Exercícios de fixação
HARVARD – A COMUNICAÇÃO ESCRITA	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – GERENCIANDO SEU TEMPO	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – GERENCIANDO STRESS NO AMBIENTE DE TRABALHO	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – TIRANDO PROVEITO DAS MUDANÇAS	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação

Quadro 1 – Cursos da Escola de Cidadania e Integração Corporativa
Adaptado de: Universidade Corporativa CAIXA (2006)

Os programas de caráter táticos e estratégicos da escola são o Programa de Integração à CAIXA e o Programa Adolescente Aprendiz.

O Programa de Integração à CAIXA tem como objetivo recepcionar o empregado recém-admitido e orientá-lo para seu ingresso na empresa, com informações sobre regulamento de pessoal, regime disciplinar, segurança, plano de saúde, previdência e visão geral da CAIXA. O programa possibilita o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao início da atuação efetiva do empregado em sua unidade de trabalho, tais como: ética e relações interpessoais, aspectos legais e normativos, padrão de atendimento CAIXA, negociação, trabalho em equipe, marketing pessoal e de relacionamento. Assim, o empregado se apresenta em sua unidade de trabalho com uma visão sistêmica da instituição.

O Programa Adolescente Aprendiz é reflexo da atuação com responsabilidade social da empresa. Com base da Lei Federal 10.197/2000, a empresa contratou

colaboradores, menores de idade e provenientes de famílias de baixa renda, denominados "adolescentes aprendizes", com o objetivo de proporcionar qualificação em serviços bancários, para a inserção do adolescente no mercado de trabalho, além de estimulá-lo à prática da cidadania e de valores éticos e profissionais dentro e fora do ambiente de trabalho. Neste programa da Escola de Cidadania e Integração Corporativa, a capacitação dos adolescentes tem como alicerce treze módulos: quatro de conhecimentos básicos, ministrados por unidades parceiras, como prefeituras, e nove de conhecimentos específicos, ministrados por orientadores da CAIXA. Com o intuito de identificar as necessidades e de discutir a relevância dos orientadores no processo de aprendizagem do adolescente, a UC CAIXA promove ainda o encontro dos orientadores do Programa Adolescente Aprendiz.

4.3.2 Escola de Gestão

A Escola de Gestão engloba os cursos e programas de treinamento que buscam fortalecer o modelo de gestão empresarial, formar líderes e gestores da instituição e oferecer conhecimentos em gestão de processos, de pessoas e de recursos para a realização da missão da CAIXA.

Os cursos da Escola de Gestão podem ser visualizados no Quadro 2, bem como as principais características de cada curso.

NOME DO CURSO	METODOLOGIA	TEMPO DE DURAÇÃO	PÚBLICO-ALVO	ÁREA DE CONHECIMENTO	AVALIAÇÃO
GESTÃO DO ATENDIMENTO	a distância	10 horas	todos os empregados	Serviços bancários	Atividades de fixação de aprendizagem
HARVARD ESTABELECENDO METAS	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação

HARVARD – GERENCIANDO CONFLITOS	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – TOMANDO DECISÕES	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD - DELEGANDO	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – LIDERANDO EQUIPES	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – AVALIANDO O DESEMPENHO	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – CONTRATANDO PESSOAS	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – GER COM FOCO NA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – GERENCIANDO CRISES	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – GERENCIANDO PROJETOS	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – IMPLEMENTANDO ESTRATÉGIAS	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – LIDERANDO E MOTIVANDO	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – MANTENDO EQUIPES NO ALVO	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – PRINCÍPIOS DE FINANÇAS	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – RETENDO FUNCIONÁRIOS VALIOSOS	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – TORNANDO-SE UM GERENTE	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – TRABALHANDO COM EQUIPES VIRTUAIS	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
GUIA GPC	a distância	2 horas	todos os empregados	Administração	Atividades de fixação de aprendizagem

Quadro 2 – Cursos da Escola de Gestão
Adaptado de: Universidade Corporativa CAIXA (2006)

Dentre os programas de caráter tático e estratégico, existem nessa escola os programas denominados Oficinas Gestão de Pessoas, programa de Preparação Básica de Gerente Júnior, programa de Preparação de Gerentes Gerais, programa

Visão Sistêmica – CAIXA Internacional e o Programa de Desenvolvimento de Altos Executivos.

O programa Oficinas Gestão de Pessoas foi planejado para oferecer suporte aos gestores no desenvolvimento da competência “gestão de pessoas” e dos comportamentos a ela associados. É estruturado sob a forma de vivências práticas, propondo que os gestores troquem experiências e idéias sobre a gestão de pessoas em suas unidades de trabalho. O propósito do programa é aproximar os gestores, propiciando um espaço de trocas, reflexão e discussão das formas de gerir e valorizar equipes.

O programa denominado Preparação Básica de Gerente Júnior marca o início da carreira gerencial para os empregados da CAIXA. Nesse programa é apresentado o desafio, a dedicação, o conhecimento e as competências necessárias ao futuro gerente. Para tanto, o programa de preparação de Gerente Júnior, por meio de suas metodologia presencial e à distância, visa dar suporte aos novos gestores para atuarem nas suas áreas com maior desempenho e de acordo com as diretrizes estratégicas da empresa.

O programa de Preparação de Gerentes Gerais é desenvolvido especialmente para os Gerentes Gerais, cargo máximo em uma agência da CAIXA. O objetivo deste programa em relação aos Gerentes Gerais é ampliar suas competências em gestão de pessoas, administrativa, mercadológica e financeira para alcançar resultados empresariais sustentáveis. Esse programa é dividido em duas etapas, uma à distância, e outra em sala de aula, conduzidas por instrutores da CAIXA em parceria com profissionais externos.

O programa Visão Sistêmica – CAIXA Internacional teve início com as operações internacionais da empresa, em 2005. Este programa tem como objetivo a

sistematização da estrutura da CAIXA em todos os seus âmbitos (negocial, gestão empresarial, gestão de pessoas, etc.), por meio do treinamento de empregados para atuarem na disseminação dessa visão sistêmica da instituição.

O programa denominado Desenvolvimento de Altos Executivos é voltado aos altos executivos da CAIXA (Vice-presidentes, Diretores, Superintendentes nacionais e regionais, Gerentes nacionais e Consultores técnicos) e objetiva ampliar competências já existentes e possibilitar a aquisição de novas competências, por meio da interação dos participantes com outras culturas organizacionais. Dentro desse programa, a Universidade Corporativa CAIXA viabilizou a participação de gestores da empresa nos seguintes eventos: Conferência Nacional – Empresas e Responsabilidade Social (promovido pelo Instituto Ethos), APG – Programa de Gestão Avançada, AGEX – Programa da Gestão da Execução e Fórum Social Mundial.

4.3.3 Escola de Negócios

A Escola de Negócios agrupa os cursos e programas de treinamento voltados ao fortalecimento e aperfeiçoamento das competências necessárias à realização dos negócios nos segmentos de atuação da CAIXA.

Os cursos da Escola de Negócios estão presentes no Quadro 3, assim como as características desses cursos.

NOME DO CURSO	METODOLOGIA	TEMPO DE DURAÇÃO	PÚBLICO-ALVO	ÁREA DE CONHECIMENTO	AValiação
CARTÕES DE CRÉDITO – VENDENDO COM QUALIDADE	a distância	6 horas	todos os empregados	Produtos bancários	Exercícios de fixação
HARVARD – MANTENDO O FOCO NO CLIENTE	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação

HARVARD - NEGOCIAÇÃO	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
VENDA CONSULTIVA	a distância	20 horas	todos os empregados	Serviços bancários	Exercícios de fixação
COBRANÇA BANCÁRIA CAIXA	a distância	4 horas	todos os empregados	Produtos bancários	Exercícios de fixação
CAIXA PROGRAMADO E SIACC	a distância	10 horas	todos os empregados	Serviços bancários	Exercícios de fixação
CAIXA PIS-EMPRESA	a distância	6 horas	todos os empregados	Prestação de serviços	Atividades de fixação de aprendizagem
FGTS SAQUE COM SEGURANÇA	a distância	8 horas	todos os empregados	FGTS Pagamentos	Prova com caráter eliminatório
FGTS CRÉDITOS COMPLEMENTARES	a distância	6 horas	todos os empregados	FGTS Pagamentos	Prova com caráter eliminatório
FGTS CAIXA AGENTE OPERADOR	a distância	15 horas	todos os empregados	FGTS Pagamentos	Prova com caráter eliminatório
CARTÃO DO CIDADÃO	a distância	6 horas	todos os empregados	Prestação de serviços	Prova com caráter eliminatório
TÉCNICAS BÁSICAS DE VENDAS	a distância	10 horas	todos os empregados	Prestação de serviços	Exercícios de fixação
RISCO OPERACIONAL	a distância	12 horas	todos os empregados	Serviços bancários	Atividades de fixação de aprendizagem

Quadro 3 – Cursos da Escola de Negócios
Adaptado de: Universidade Corporativa CAIXA (2006)

Os principais programas táticos e estratégicos dessa escola são: Programa de Formação de Avaliadores de Penhor, Programa de Certificação BACEN, Gratificação de Caixa, Programa Potencializar e Programa de Formação de Multiplicadores Correspondentes Bancários Negociais.

O programa de formação de Avaliadores de Penhor foi desenvolvido com finalidade de capacitar os empregados selecionados nos processos seletivos internos para o cargo de Avaliador de Penhor. A capacitação é estruturada em três fases: treinamento a distancia, treinamento presencial em laboratório e estágio supervisionado durante a ocupação da função.

O programa Certificação BACEN surgiu diante da necessidade de dar

cumprimento à Resolução do Banco Central do Brasil – BACEN 3.158/2003, que *determina a obrigatoriedade da realização de exames de certificação por todos os empregados de instituições financeiras que exerçam as atividades de distribuição e mediação de títulos, valores mobiliários e derivativos*. O público-alvo deste treinamento é composto pelos empregados da Vice-presidência de Ativos e Terceiros, Vice-presidência de Finanças e Mercados de Capitais, Vice-presidência de Segmentos e Distribuição, Gerentes de Mercado, Gerentes Gerais, Gerentes de relacionamento e Gerentes de Atendimento. O índice de aprovação dos empregados que participaram desse programa no exame de certificação do BACEN foi de 98%.

O programa Gratificação de Caixa tem o objetivo de preparar empregados da empresa para o exercício da atividade de caixa executivo. Esse programa é dividido em três etapas eliminatórias e sucessivas: estudo a distância, treinamento presencial e treinamento em serviço na unidade de lotação do empregado, sob a supervisão de um orientador.

O programa Potencializar foi desenvolvido com a meta de ampliar e qualificar o relacionamento, as parcerias e os negócios com os clientes da CAIXA nos segmentos Estados e Municípios, de modo a reforçar a dimensão consultiva da atuação dos Gerentes Gerais e Gerentes de Mercado, por meio do treinamento, no referido segmento e assim incrementar resultados para a empresa.

O programa de treinamento denominado Formação de Multiplicadores Correspondentes Negociais tem o objetivo de formar empregados multiplicadores, que levem aos correspondentes bancários da CAIXA (Casas Lotéricas e estabelecimentos comerciais com o credenciamento CAIXA AQUI) todas as informações sobre as diretrizes da empresa, seu funcionamento e a maneira como essa parceria deverá ser realizada.

4.3.4 Escola de Suporte Organizacional

A Escola de Suporte Organizacional abrange os cursos e programas de treinamento voltados para o desenvolvimento de conhecimentos que apóiam a gestão de pessoas, de recursos humanos e de processos, visando à realização das operações e negócios da CAIXA.

O Quadro 4 apresenta estes cursos de atualização técnica da Escola de Suporte Organizacional, juntamente com as características de cada curso.

NOME DO CURSO	METODOLOGIA	TEMPO DE DURAÇÃO	PÚBLICO-ALVO	ÁREA DE CONHECIMENTO	AValiação
HARVARD – GERENCIANDO SUA CARREIRA	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – IMPLEMENTANDO INOVAÇÕES	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – FAZENDO APRESENTAÇÕES	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – CONDUZINDO REUNIÕES	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – SOLUCIONANDO PROBLEMAS	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – DANDO E RECEBENDO FEEDBACK	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – PERSUADINDO PESSOAS	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
MATEMÁTICA FINANCEIRA	a distância	12 horas	todos os empregados	Matemática	Exercícios de fixação

Quadro 4 – Cursos da Escola de Suporte Organizacional
Adaptado de: Universidade Corporativa CAIXA (2006)

Nessa escola destacam-se, como programas táticos e estratégicos, o programa de Formação de Auditor Júnior, a Capacitação da Equipe de Educação Corporativa e o programa de Segurança.

O programa de formação de Auditor Júnior é voltado aos empregados selecionados no processo de seleção interna para o exercício do cargo de Auditor

Júnior, com o intuito de desenvolver os conhecimentos necessários ao exercício das atividades inerentes ao referido cargo. Os empregados aprovados no curso de formação específica passam a etapa seguinte, de estágio supervisionado, sob responsabilidade da área de Auditoria da empresa.

O programa denominado Capacitação da Equipe de Educação Corporativa foi criado com o objetivo de preparar os empregados e instrutores que atuam no processo de educação corporativa para desempenharem suas atividades com base no modelo pedagógico da Universidade Corporativa CAIXA. Nesse programa já foram capacitados empregados das Gerências Nacionais de Educação Corporativa e de Recursos Humanos, instrutores, orientadores e multiplicadores da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA.

O programa de segurança foi lançado em 2005 e possui conteúdos específicos e especializados sobre a importância de se adotar medidas preventivas de segurança e cuidados específicos para situações emergenciais. Esse programa possui dois módulos, o básico e o avançado, com temas de acordo com o grau de exigência dos cargos dos participantes do treinamento.

4.3.5 Núcleo de Formação Ampliada

E o Núcleo de Formação Ampliada tem como objetivo expandir e diversificar os horizontes de aprendizagem, desenvolvendo ações corporativas de natureza continuada ou que busquem ampliar o desenvolvimento de competências, por meio de oportunidades disponíveis no mercado, além das fronteiras da instituição. Nesse núcleo estão as ações com foco em formação graduada, cursos sequenciais equivalentes a nível superior, extensões universitárias, pós-graduações, formação de instrutores e tutores, eventos externos de oportunidade e idiomas estrangeiros.

Destacam-se nesse Núcleo o Programa de Elevação de Escolaridade, que oferece aos empregados que possuem somente o diploma de nível médio as condições para concluírem o curso superior em nível de graduação ou o curso superior seqüencial de formação específica, e também os programas de Pós-Graduação destinados aos técnicos e gerentes da VITER (Vice-presidência de Ativos de Terceiros) e da VIARC (Vice-presidência de Administração de Risco).

5 RESULTADOS DE PESQUISA

Nesse capítulo serão apresentados os resultados obtidos através da aplicação do roteiro semi-estruturado de entrevistas, junto aos gestores da Caixa Econômica Federal pertencentes à agência Biguaçu/SC.

5.1 Caracterização da Amostra

A amostra intencional é composta pelos 4 (quatro) gestores da CAIXA que trabalham na unidade de Biguaçu/SC, conforme descrito no capítulo 3 “Procedimentos Metodológicos”. Optou-se por caracterizar a amostra por meio das duas primeiras questões do roteiro semi-estruturado:

- 1) Há quantos anos o(a) senhor(a) trabalha na CAIXA?
- 2) Em seu cargo atual, o(a) senhor(a) é responsável por quantos empregados?

O tempo de trabalho do gestor na CAIXA e a quantidade de empregados subordinados são significativos, pois as perguntas de pesquisa requerem conhecimento sobre os aspectos de treinamento proporcionados pela UC CAIXA e as respostas dos gestores baseiam-se em seus subordinados.

Em relação à questão número 1 (um), 3 dos gestores entrevistados possuem entre 11 e 20 anos de trabalho na empresa, enquanto 1 gestor está na instituição a menos de 5 anos. A tabela 1 apresenta a distribuição dos gestores entrevistados conforme o tempo de serviço na empresa.

Tabela 1 – Tempo de serviço dos gestores entrevistados

Tempo de serviço	Número de gestores
Menos de 5 anos	1
Entre 11 e 20 anos	3
Total de gestores entrevistados	4

Fonte: do Autor

Quanto à questão número 2 (dois), que se refere à quantidade de funcionários subordinados ao gestor, 2 gestores possuíam até 5 funcionários e 2 gestores possuíam entre 6 e 10 funcionários. A tabela 2 detalha a quantidade de funcionários subordinados aos gestores que participaram da amostra.

Tabela 2 – Quantidade de funcionários subordinados aos gestores

Quantidade de funcionários	Número de gestores
Até 5 funcionários	2
Entre 6 e 10 funcionários	2
Total de gestores entrevistados	4

Fonte: do Autor

5.2 Cursos e Programas de Treinamento: objetivo específico (b)

Com vistas a procurar responder o Objetivo Específico (b) desse estudo, foram formuladas as seguintes perguntas, para identificar os cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA que trouxessem maior contribuição às práticas corporativas, na visão dos gestores:

- 3) O(a) senhor(a) acredita na importância dos cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA para a prática corporativa no ambiente organizacional?
- 4) Pela sua percepção, dentre os principais cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA, quais têm maior

contribuição à prática corporativa?

Ao responder a pergunta de número 3, os gestores foram unânimes ao concordar com a importância e com a contribuição positiva dos cursos e programas de treinamento da UC CAIXA em relação às práticas do ambiente organizacional.

Na pergunta de número 4, foi solicitado aos gestores que a respondessem sem limitações quanto ao número de programas considerados importantes às práticas do ambiente corporativo. Ao responder a essa pergunta, dois gestores afirmaram que os programas de treinamento mais relevantes são aqueles ligados às rotinas operacionais e aos aspectos técnicos necessários ao desempenho das atividades diárias dos funcionários. Os cursos citados por esses gestores foram: Atendendo com maestria, Técnicas básicas de vendas, Direitos do consumidor bancário e Cartões de crédito – vendendo com qualidade. Os outros dois gestores também concordaram com a importância dos cursos relacionados às rotinas operacionais, e ressaltaram a importância dos cursos direcionados às áreas de negociação e liderança, como os cursos Harvard – negociação e Harvard – liderando equipes. Um dos gestores considerou também fundamentais os programas táticos e estratégicos da Escola de Cidadania e Integração Corporativa, sobretudo o programa de Integração à CAIXA, visto que em sua percepção os programas dessa escola reforçam a imagem institucional da CAIXA junto aos funcionários.

Nas respostas, verificou-se que os cursos mais citados foram os de caráter técnico e operacional. A predominância dos cursos com essas características, nas respostas dos gestores, deve-se ao fato de esses estarem mais próximos do cotidiano das agências, e serem a forma de treinamento mais utilizada pelos funcionários, visto que esses cursos operacionais possuem fácil acesso, por meio do *campus* virtual da UC CAIXA, e têm como público-alvo todos os empregados, sem

distinções ou pré-requisitos.

O Quadro 5 discrimina os cursos e programas citados pelos gestores durante as entrevistas.

NOME DO CURSO/PROGRAMA	METODOLOGIA	TEMPO DE DURAÇÃO	PÚBLICO-ALVO	ÁREA DE CONHECIMENTO	AValiação
ATENDENDO COM MAESTRIA	a distância	12 horas	todos os empregados	Serviços bancários	Exercícios de fixação
TÉCNICAS BÁSICAS DE VENDAS	a distância	10 horas	todos os empregados	Serviços bancários	Exercícios de fixação
DIREITOS DO CONSUMIDOR BANCÁRIO	a distância	6 horas	todos os empregados	Direito civil	Exercícios de fixação
CARTÕES DE CRÉDITO – VENDENDO COM QUALIDADE	a distância	6 horas	todos os empregados	Produtos bancário	Exercícios de fixação
HARVARD - NEGOCIAÇÃO	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
HARVARD – LIDERANDO EQUIPES	a distância	8 horas	todos os empregados	Administração	Exercícios de fixação
PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO À CAIXA	presencial	5 dias	empregados recém admitidos	Conhecimento institucional	Auto-avaliação e Avaliação da chefia

Quadro 5 – Principais cursos e programas na visão dos gestores
Adaptado de: Universidade Corporativa CAIXA (2006)

*possibilidade de
fazer uma
pesquisa*

5.3 Fatores Restritivos: objetivo específico (c)

As questões 5 e 6 do roteiro de entrevista buscam atender ao Objetivo Específico (c): “Identificar os principais fatores restritivos para a participação dos funcionários nos cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA”, sendo formuladas da seguinte forma:

- 5) Em seu entendimento, existem fatores restritivos para a participação dos funcionários nos cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA?
- 6) Qual(is) o(s) fator(es) restritivo(s) existentes para a participação dos funcionários nos cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA, na sua opinião?

Em relação à questão de número 5, houve consenso entre os gestores quanto a existência de fatores restritivos à participação dos funcionários nos cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA.

Na pergunta de número 6, foi solicitado a cada entrevistado que respondesse de acordo com a quantidade de fatores restritivos que julgasse haver, sem limitações. Serão listadas a seguir as opiniões de cada gestor entrevistado, sem identificá-los. Para tanto, os gestores serão tratados com as denominações: gestor A, gestor B, gestor C e gestor D.

Na opinião do gestor A, o principal fator restritivo para a realização de programas e cursos na UC CAIXA são as indisponibilidades de acesso ao *campus* virtual. De acordo com esse gestor, o portal eletrônico da UC CAIXA, tanto na Internet, quanto na intranet, fica em muitos momentos “fora do ar”, impossibilitando o acesso por parte dos empregados interessados em participarem dos cursos de treinamento. Para esse entrevistado, esse fator impede ainda que os funcionários realizem cursos fora do horário de trabalho por meio do site da UC CAIXA na Internet, o que acaba por acarretar em uma grande falta de motivação, na visão desse gestor.

O gestor B corrobora com a opinião do gestor A, e afirma ainda que a sobrecarga de trabalho em seu setor impossibilita grande parte dos seus subordinados de participarem de cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA, pois não há muito tempo disponível para essas atividades. E, conforme mencionado pelo gestor A, a realização de cursos fora do horário de trabalho, por meio do site da Internet, é dificultada pelas restrições técnicas de acesso ao portal eletrônico.

O gestor C também cita os fatores elencados pelos dois primeiros entrevistados e ressalta também que existem poucos incentivos, por parte da CAIXA, aos empregados que participam dos cursos e programas de treinamento da UC CAIXA. Segundo esse gestor, são raras as ocasiões onde os funcionários que participam dos cursos e programas por iniciativa própria recebem algum tipo de benefício por parte da instituição. Para o gestor C, são ainda incipientes na CAIXA os processos seletivos internos que premiam os funcionários que praticam o autodesenvolvimento, por meio da participação desses nos cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA. No entanto, esse entrevistado verifica que a importância da atualização dos empregados está sendo paulatinamente reconhecida pela equipe de gestores da empresa.

O gestor D afirma que, em seu entendimento, o único fator restritivo para a realização de cursos e programas da Universidade Corporativa CAIXA são as ocasionais indisponibilidades de acesso ao campus virtual, onde, de acordo com o entrevistados, é realizado grande parte do treinamento da UC CAIXA.

Tabela 3 – Frequência dos fatores restritivos nas respostas dos gestores

Fator restritivo	Quantidade de ocorrência nas respostas dos gestores
Sobrecarga de trabalho	2
Indisponibilidade de acesso ao <i>campus</i> virtual	4
Pouco incentivo por parte da instituição	1
Total de ocorrências	7

Fonte: do Autor

Nas respostas dos gestores entrevistados foram encontrados três tipos de fatores restritivos: a sobrecarga de trabalho nas unidades da CAIXA, acarretando na falta de tempo dos funcionários para a realização de cursos e programas de treinamento, ocasionais indisponibilidades de acesso ao *campus* virtual da UC CAIXA e o pouco incentivo por parte da instituição aos empregados que participam dos cursos e programas de treinamento. A frequência que esses fatores restritivos aparecem nas respostas dos entrevistados está expressa na tabela 3.

5.4 Fatores Contributivos: objetivo específico (d)

Com vistas a atender ao objetivo específico (d): “Relacionar os principais fatores que contribuem para a participação dos funcionários nos cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA, na percepção dos gestores da Caixa Econômica Federal – Ag. Biguaçu/SC”, foram realizadas as questões 7 e 8 do roteiro semi-estruturado de entrevistas:

- 7) Na sua visão, existem fatores que contribuem para a participação dos funcionários nos cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA?
- 8) Qual(is) o(s) fator(es) que contribui(em) para a participação dos funcionários nos cursos e programas de treinamento da

Universidade Corporativa CAIXA, na sua opinião?

Ao responder a questão de número 7, todos os gestores concordaram que existem fatores que contribuem para a participação dos funcionários da CAIXA nos cursos e programas de treinamento da UC CAIXA.

Quanto à pergunta de número 8, foi solicitado a cada gestor entrevistado que citasse os fatores que contribuem para a realização dos cursos e programas da UC CAIXA, de acordo com a quantidade de fatores que julgasse existir, sem limitações. Serão listadas a seguir as opiniões de cada gestor entrevistado, sem identificá-los, assim como no objetivo específico (c). Para isso, os gestores serão tratados novamente com as denominações: gestor A, gestor B, gestor C e gestor D.

O gestor A citou, como fatores que contribuem para a realização de cursos e programas da Universidade Corporativa CAIXA, a qualidade dos conteúdos que compõem os cursos e programas, e também a linguagem acessível utilizada nos mesmos. Para esse gestor, os conteúdos são extremamente completos e interativos, *e possuem uma linguagem que é usualmente utilizada no cotidiano da agência, com termos bastante conhecidos pelos funcionários que participam desses cursos e programas de treinamento.*

O gestor B afirma que, em sua opinião, os principais fatores que contribuem para a realização dos cursos e programas de treinamento é o tempo de duração e o prazo de conclusão, que são compatíveis com as características de cada curso. *Conforme esse gestor, o tempo de duração é relativamente baixo, o que facilita que os empregados participem de vários cursos, em todas as escolas da UC CAIXA, e nas variadas áreas de conhecimento. Ainda segundo esse gestor, o prazo de conclusão estendido também favorece a participação dos empregados nos cursos e*

programas de treinamento, pois possibilita que um curso de longa duração possa ser realizado em várias etapas, durante alguns dias.

O gestor C concorda com o gestor A ao afirmar que a linguagem acessível é um fator que contribui para a participação dos funcionários da empresa nos cursos e programas de treinamento da UC CAIXA. No entanto, para o gestor C, a educação a distância, viabilizada pelo *campus* virtual da Universidade Corporativa CAIXA na Internet e na intranet é o principal fator que contribui para a realização dos cursos e programas de treinamento. Segundo o gestor C, o *campus* virtual proporciona a flexibilidade necessária para que os funcionários possam realizar o treinamento na Universidade Corporativa CAIXA.

De acordo com o gestor D, o principal fator que contribui para a participação dos funcionários nos cursos e programas de treinamento é a aplicabilidade do conteúdo dos cursos na prática organizacional. Na visão desse gestor, os cursos ligados a técnicas de vendas e a produtos bancários, por exemplo, são diretamente utilizados durante o atendimento diário na agência. Aliado a esse fator, o gestor D cita também o fator qualidade do conteúdo dos cursos, que, segundo esse gestor, são bem elaborados e completos.

Tabela 4 – Frequência dos fatores contributivos nas respostas dos gestores

Fator contributivo	Quantidade de ocorrência nas respostas dos gestores
Linguagem acessível	2
Prazo de conclusão	1
Tempo de duração dos cursos e programas	1
Aplicabilidade do conteúdo na prática organizacional	1
Qualidade do conteúdo	2
Educação a distância	1
Total de ocorrências	8
Fonte: do Autor	

Nas respostas dos gestores entrevistados foram encontrados seis tipos de fatores que contribuem para a participação dos funcionários da CAIXA nos cursos e programas de treinamentos da Universidade Corporativa CAIXA: a linguagem acessível, o prazo de conclusão e o tempo de duração compatíveis com as características dos cursos, a aplicabilidade dos conteúdos dos cursos e programas na prática organizacional, a qualidade dos conteúdos e a educação a distância, proporcionada pelo portal eletrônico da UC CAIXA na Internet e na intranet. A partir das respostas dos gestores verifica-se que existem relativamente mais fatores que contribuem para a participação dos funcionários nos cursos e programas de treinamento do que fatores restritivos, conforme constatado nas respostas relativas ao objetivo específico (c).

Os fatores que contribuem para a participação dos funcionários nos cursos e programas da Universidade Corporativa CAIXA, bem como a frequência que esses fatores contributivos aparecem nas respostas dos entrevistados, estão expressos na tabela 4.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão apresentadas as visões analíticas a respeito dos objetivos do trabalho. De acordo com Fachin (1993), a conclusão deve ser fundamentada em deduções lógicas e corresponder aos objetivos do trabalho como um todo, levando em consideração o problema inicial do estudo. No presente capítulo também serão feitas as recomendações para trabalhos futuros.

Para responder ao objetivo geral do trabalho *“Demonstrar a percepção dos gestores da Caixa Econômica Federal – Ag. Biguaçu/SC em relação aos cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA”*, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre os temas: aprendizagem organizacional, treinamento de recursos humanos e universidades corporativas. Esse levantamento possibilitou a base teórica a partir da qual foi apresentada a empresa e a sua universidade corporativa, bem como forneceu os referenciais teóricos que direcionaram a formulação da pesquisa. Foram então, realizadas entrevistas junto aos gestores da Caixa Econômica Federal – Ag. Biguaçu/SC, com o intuito de obter a percepção desses sobre o tema abordado, particularmente na prática corporativa cotidiana ocorrida nessa unidade da CAIXA.

A partir do objetivo geral foram propostos os objetivos específicos, que conforme Richardson *et al.* (1989) definem os aspectos que se pretende estudar e que contribuem para alcançar o objetivo geral. Nesse trabalho foram traçados quatro objetivos específicos.

Para responder ao objetivo específico (a): *“Identificar os principais cursos e programas de treinamento realizados por intermédio da Universidade Corporativa CAIXA”*, foi realizado um levantamento de dados secundários junto a relatórios e documentos eletrônicos da Universidade Corporativa CAIXA, onde foram

apresentados os principais cursos operacionais e os programas táticos e estratégicos de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA. Os cursos de atualização operacional foram registrados juntamente com suas principais características, em cada uma das escolas da UC CAIXA. Foram descritos também os principais programas de treinamento de cada escola, além da descrição do Núcleo de Formação Ampliada.

Quanto ao objetivo específico (b): *“Identificar os principais cursos e programas de treinamento na prática corporativa na percepção dos gestores da Caixa Econômica Federal – Ag. Biguaçu/SC”* foram formuladas as questões número 3 e 4 do roteiro semi-estruturado de entrevistas que foi aplicado aos gestores. Nas respostas da questão 3, verificou-se que todos os entrevistados concordaram com a contribuição positiva dos cursos e programas de treinamento da UC CAIXA no ambiente corporativo. Na questão 4, foi solicitado aos participantes da entrevista que citassem os programas e cursos oferecidos pela UC CAIXA que julgassem como sendo os mais importantes para a prática corporativa, em seu ambiente de trabalho. Os cursos e programas de treinamento citados pelos gestores, bem como a sua metodologia, o tempo de duração, o público-alvo, a área de conhecimento e a forma de avaliação foram discriminados no quadro 5, do capítulo de número 5.

Foi verificado, a partir das respostas fornecidas pelos gestores, que a maioria das citações referiam-se aos cursos de caráter técnico e operacional, visto a facilidade de acesso ao *campus* virtual da UC CAIXA e a destinação a todos os empregados da instituição.

Em relação ao objetivo específico (c): *“Identificar os principais fatores restritivos para a participação dos funcionários nos cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA, na percepção dos gestores da*

Caixa Econômica Federal – Ag. Biguaçu/SC”, foram efetuadas as questões 5 e 6 do roteiro de entrevistas, onde os gestores entrevistados deram sua opinião acerca da existência de fatores restritivos quanto a participação dos funcionários nos cursos e programas de treinamento da UC CAIXA e onde foram discriminados ainda esses fatores restritivos, na opinião dos entrevistados.

Houve consenso entre os gestores entrevistados em relação à existência de fatores restritivos. As respostas foram sintetizadas e apresentadas individualmente, com a opinião de cada gestor, sem identificá-los. Nas respostas, os fatores elencados pelos gestores foram: a sobrecarga de trabalho nas unidades da CAIXA, limitando o tempo dos funcionários para a realização de cursos e programas de treinamento, ocasionais indisponibilidades de acesso ao *campus* virtual da UC CAIXA e o pouco incentivo por parte da instituição para os empregados participarem dos cursos e programas de treinamento. Essas respostas, assim como a frequência com que apareceram nas entrevistas de cada gestor, foram divulgadas na tabela 3 do capítulo 5.

Em relação ao objetivo específico (d): *“Relacionar os principais fatores que contribuem para a participação dos funcionários nos cursos e programas de treinamento da Universidade Corporativa CAIXA, na percepção dos gestores da Caixa Econômica Federal – Ag. Biguaçu/SC.”*, foram elaboradas as questões 7 e 8 do roteiro de entrevistas, onde os gestores entrevistados expuseram sua visão acerca da existência de fatores que contribuem para a participação dos funcionários nos cursos e programas de treinamento da UC CAIXA.

Todos os gestores entrevistados concordaram com a existência de fatores que contribuem para a participação dos funcionários nos cursos e programas da UC CAIXA. As opiniões dos gestores entrevistados foram descritas e apresentadas

individualmente, novamente sem identificá-los. Nas respostas, os fatores mencionados pelos gestores foram: a linguagem acessível, o prazo de conclusão e o tempo de duração compatíveis com as características dos cursos, a aplicabilidade dos conteúdos dos cursos e programas na prática organizacional, a qualidade dos conteúdos e a educação a distância, proporcionada pelo portal eletrônico da UC CAIXA na Internet e na intranet. Essas respostas, assim como a frequência com que apareceram nas entrevistas de cada gestor, foram divulgadas na tabela 4 do capítulo 5.

Pelas respostas dos gestores em relação ao objetivo específico (d), em comparação com o objetivo específico (c), verifica-se que na percepção dos gestores da Caixa Econômica Federal – Ag. Biguaçu/SC existem mais fatores que contribuem para a participação dos funcionários nos cursos e programas de treinamento do que fatores restritivos. Além disso, a frequência de fatores contributivos nas respostas dos gestores é maior do que a frequência de fatores restritivos.

Enfim, esse estudo possibilitou ao autor a união entre os conhecimentos e teorias aprendidas durante o curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina com a realidade encontrada na UC CAIXA, por meio de uma visão prática de seus cursos e programas, e também dos fatores restritivos e contributivos para a realização dos mesmos. Essa comparação já era feita de modo informal e empírico por este autor, pelo fato de ser funcionário da CAIXA, mas este trabalho proporcionou o estudo com os devidos rigores acadêmicos.

Contudo, este estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto abordado, recomendando a realização de outros trabalhos sobre o tema abordado, tanto na Universidade Corporativa CAIXA, dado o seu pioneirismo entre as empresas estatais

brasileiras, quanto em comparativos com universidades corporativas de organizações da iniciativa privada, que por suas peculiaridades, permitirão explorar outros aspectos relevantes.

Assim, para trabalhos futuros, recomenda-se o estudo da influência dos cursos e programas de treinamento das universidades corporativas na prática do ambiente corporativo, seja por meio da melhoria do relacionamento inter-pessoal dos funcionários e do trabalho em equipe, seja por meio da ampliação da qualidade do atendimento nas agências bancárias.

Referências

Barbosa, José Wilson. **Jornal dos Bancários**. Disponível em <www.bancariosbh.org.br>. Acesso em 30.05.2006.

BOOG, Gustavo Gruneberg (org). **Manual de treinamento & desenvolvimento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

CAIXA – Caixa Econômica Federal. **Apresentação**. Disponível em: <www.caixa.gov.br/acaixa/historia_missao.asp>. Acesso em 01.07.2006.

CAIXA – Caixa Econômica Federal. **Relatório Bienal 2004/2005 Educação Corporativa**. Disponível em <www.caixa/universidadecorporativa>. Acesso em 06.07.2006.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

_____. **Recursos humanos**: edição compacta. 7. ed São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza (org). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

FERNANDES, Gilmar Hollerweger. **Análise comparativa entre a universidade corporativa caixa e o modelo de Meister**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**: a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

OTANI, Nilo. **A educação corporativa como estratégia competitiva**: a universidade da Caixa Econômica Federal. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. 3. ed São Paulo: Circulo do Livro, Best Seller, 1998.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVINOS, Augusto N. Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

Universidade Corporativa Caixa. Disponível em <universidadecorporativa.caixa>. Acesso em 15.07.2006.

Universidade Corporativa Caixa. Disponível em <universidade.caixa.gov.br>. Acesso em 20.07.2006.

VERGARA, Sylvia Constant; RAMOS, David Ricardo Moreira. **Motivos para a criação de universidades corporativas** – estudo de casos. Revista de Administração Mackenzie. 2002

WERTHER, William B; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo; Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1983.

ANEXO A – Campus virtual Universidade Corporativa CAIXA – Intranet



Fonte: Universidade Corporativa Caixa (2006)